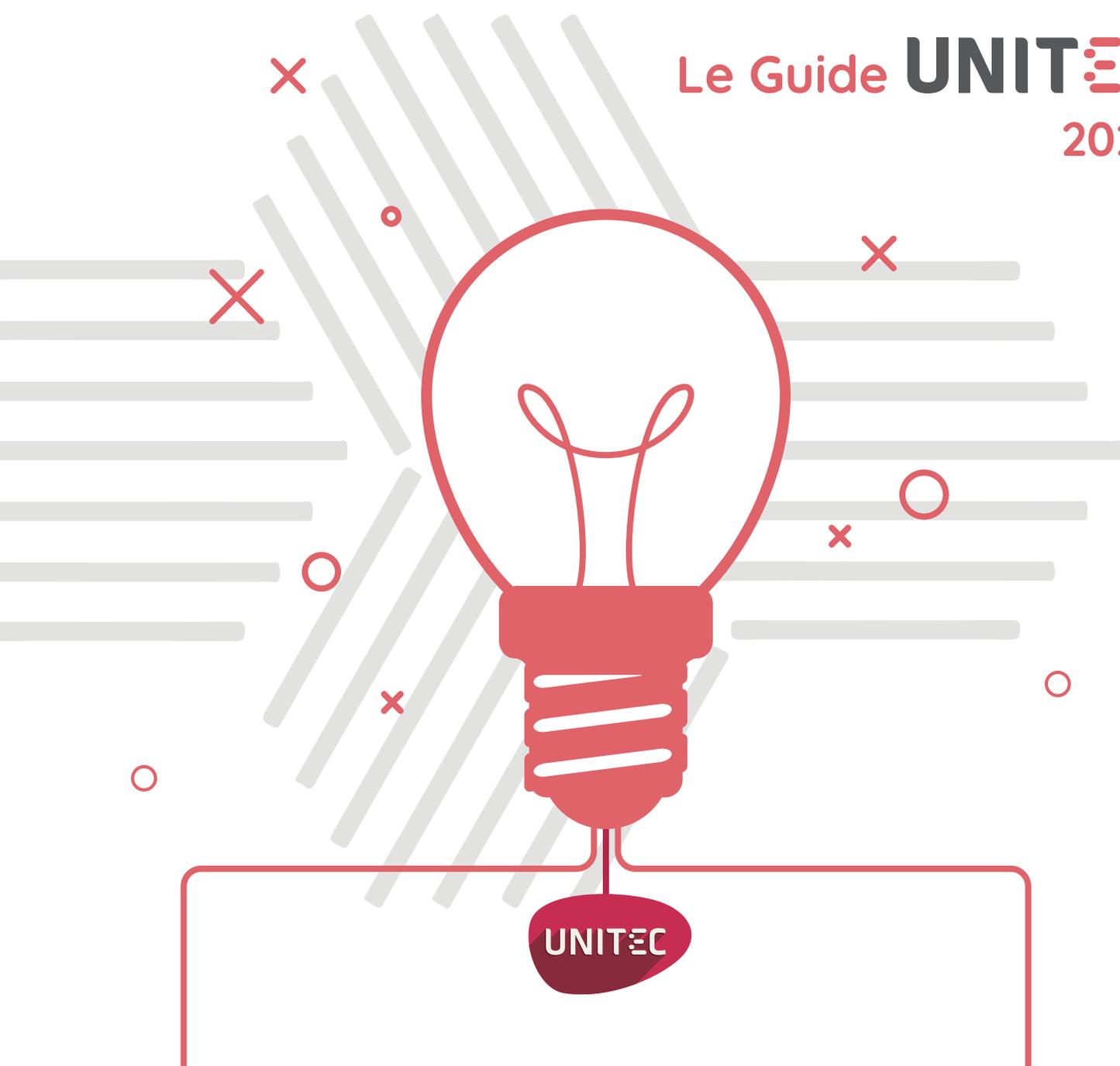


ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES INNOVANTES

Le Guide **UNITEC**
2020



UNITEC

SOMMAIRE

AVANT PROPOS ALAIN ROUSSET	6
AVANT PROPOS DIDIER ROUX	7
INTRODUCTION	8
1. ORGANISATION D'UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT 	10
1.1 Gouvernance et financement : des prérequis essentiels	12
1.1.1 Une gouvernance cohérente avec l'écosystème innovant	12
1.1.2 Statuts et modèle économique	14
1.1.3 Quelle contrepartie pour les porteurs	16
1.2 Cahier des charges d'une structure d'accompagnement	16
1.2.1 Les critères d'intervention	17
1.2.2 Deux piliers : l'accompagnement individuel et le socle collectif	24
1.2.3 Des moyens humains adaptés à l'offre de services	32
1.2.4 Des outils supports essentiels	35
2. MISE EN ROUTE DE L'ACCOMPAGNEMENT 	42
2.1 Phase de sélection	44
2.1.1 Comment définir la volumétrie et le rythme d'entrée	45
2.1.2 Le sourcing des projets et l'instruction des candidatures	49
2.1.3 L'évaluation et la décision d'accompagnement	52
2.1.4 En synthèse	58
2.2 Les phases de l'accompagnement	60
2.2.1 Les domaines à explorer avec les porteurs de projets	60
2.2.2 Les grands livrables en fonction de la maturité des projets	61
3. LE DÉROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT 	72
3.1 L'équipe	74
3.1.1 Les fondateurs porteurs du projet	75
3.1.2 Identifier et compléter les compétences	77
3.2 La réflexion stratégique sur la proposition de valeur et le modèle économique	84
3.2.1 Énoncer le sens du projet	85
3.2.2 La proposition de valeur	86
3.2.3 La génération de revenu	88
3.2.4 Le positionnement concurrentiel	89
3.3 Le marché : l'étudier et s'y confronter	94
3.3.1 Pourquoi faire une étude de marché	97
3.3.2 Comment faire une étude de marché	100
3.3.3 Le contenu d'une étude de marché	102
3.3.4 La mise en place de l'action commerciale	112

3.4	La conception, de la R&D à la mise en production	118
3.4.1	Principes généraux	118
3.4.2	Le diagnostic technique	121
3.4.3	Passage en phase d'industrialisation	123
3.5	Les aspects juridiques et réglementaires	126
3.5.1	Principes généraux	126
3.5.2	La situation juridique des fondateurs	128
3.5.3	La démarche de création de l'entreprise	128
3.5.4	La gouvernance de l'entreprise	130
3.5.5	Les principaux contrats	132
3.6	Propriété intellectuelle et contrats associés	136
3.6.1	Les bases de la propriété intellectuelle	136
3.6.2	Les contrats de la propriété intellectuelle	140
3.7	Le financement	148
3.7.1	Comment se financent les start-up	148
3.7.2	L'accompagnement à la structuration financière	152
3.7.3	La valorisation des start-up et la levée de fonds	167
3.7.4	Les financements selon les étapes d'accompagnement	168
3.8	Implantation de la start-up innovante	172
3.9	Vendre son projet : le fond et la forme	178
3.9.1	Le business plan et ses déclinaisons	179
3.9.2	Le pitch	180
4.	CLÔTURE ET ÉVALUATION 	184
4.1	Les modalités de clôture	186
4.1.1	La clôture en cours d'accompagnement	187
4.1.2	La fin d'une phase d'accompagnement : stop ou encore ?	187
4.1.3	La clôture en fin d'accompagnement	188
4.2	Et après ? Quelles relations avec les accompagnés ?	189
4.3	Mesure et évaluation	193
4.3.1	Les indicateurs de l'accompagnement individuel	193
4.3.2	Les indicateurs du socle collectif	195
4.3.3	Les indicateurs post-accompagnement	196
CONCLUSION 		198
REMERCIEMENTS 		200
ANNEXES 		202
1.	Table des illustrations	204
2.	Ressources utilisées	208
3.	Bibliographie	208
4.	Processus de sélection	210
5.	Outils ressources et méthodologiques	218

AVANT-PROPOS



LA CELLULE SOUCHE DE L'INNOVATION DE NOUVELLE-AQUITAINE

Bon anniversaire à Unitec. Les équipes successives qui ont animé et développé la pépinière pessacaise d'entreprises innovantes peuvent être fières du travail accompli. 30 ans déjà qu'Unitec, que j'ai créée alors maire de Pessac, couve, soutient, conseille et accompagne, grâce à une offre de services sur mesure, les jeunes pousses innovantes et les porteurs de projets d'entreprise au cœur du campus

de Pessac-Talence-Gradignan. Le constat de départ était la certitude que l'exploitation de ce gisement de créativité et d'intelligence était indispensable à la création d'emplois nouveaux. Ceux à plus forte valeur ajoutée, non délocalisables et utiles à l'industrie française que la mondialisation naissante commençait déjà à fragiliser. Nous n'étions pas si nombreux à l'époque à le partager. L'idée fondatrice du Centre Condorcet qui héberge Unitec depuis ses débuts était celle-là. Elle a prospéré.

En trente ans, Unitec a accompagné 500 entreprises dont plus des deux tiers sont toujours bien vaillantes et permis la création de plus de 5000 emplois dans les biotechnologies, la filière laser, la santé, le numérique et dans tous ces secteurs qui fondent aujourd'hui en Gironde et en Nouvelle-Aquitaine le renouveau de notre économie. Plus d'un emploi industriel net sur trois créé en France depuis 5 ans l'a été dans notre région. L'écosystème d'innovation qui a été développé sur le modèle d'Unitec ailleurs à Bordeaux, Pau, Agen, Bidart mais aussi parallèlement à La Rochelle, Poitiers, Angoulême ou Limoges et qui fonctionne selon les mêmes ressorts, mais aussi l'attention que j'ai toujours porté à l'industrie en lui permettant de se projeter dans le futur, sont l'explication simple de ces résultats très encourageants. Il n'est pas faux de dire qu'Unitec a été, d'une certaine façon, la cellule souche de ce mode du développement économique régional que je porte. Merci à tous. Nous devons poursuivre inlassablement ce travail. Ensemble.

Alain ROUSSET

Président du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine

Président d'honneur et fondateur d'Unitec



30 ANS

Il y a 30 ans naissait Bordeaux-Unitec, devenu depuis Unitec. Cette naissance venait d'une rencontre et d'une idée partagée. La rencontre c'est celle d'un directeur d'un grand laboratoire du CNRS, professeur d'Université, Pierre Bothorel, et d'un jeune maire passionné de développement économique et de technologie innovante : Alain Rousset. En s'appuyant sur le modèle suédois de l'Université de Lund, avant la loi sur l'innovation de 1999, avant que la France ne devienne une « start-up nation », à proximité du Campus Universitaire de Bordeaux, est née une technopole vite dotée d'un incubateur afin d'aider les chercheurs des organismes publics en particulier et plus généralement les entrepreneurs du monde de la technologie, à créer des sociétés innovantes. 30 ans plus tard le succès est au rendez-vous et cette vision

est maintenant généralisée partout en France. La France est devenue un lieu privilégié pour créer des jeunes pousses (certes de petites tailles et qui peinent encore trop souvent à croître). Unitec a toute sa place et peut revendiquer fièrement son statut de pionnier et son expérience unique dans l'accompagnement à la création d'entreprise. Quelques succès spectaculaires (Amplitude Systèmes, Web100T, Arkhenum...) et de nombreuses réussites récentes motivantes (Treefrog, Olikrom, Poietis, Lucine...) en font une institution incontournable de la politique d'innovation de la Région Nouvelle-Aquitaine. De nouveaux défis nous occupent : faire croître des entreprises ayant trouvé leur marché et leurs produits, les accompagner à l'international. C'est aussi la mission d'Unitec qui opère depuis quelques années l'accélérateur régional « Up Grade Nouvelle-Aquitaine ». Pour autant, le cœur de métier reste celui d'accompagner de nouveaux projets de création d'entreprises innovantes. Aujourd'hui Unitec est une institution incontournable de la politique d'innovation de la Région Nouvelle-Aquitaine s'insérant parfaitement dans un environnement de plus en plus riche et de plus en plus dynamique.

Didier ROUX

Président d'Unitec

Ancien directeur de la R&D et de l'Innovation du Groupe Saint-Gobain

Membre de l'Académie des sciences

Membre de l'Académie des technologies

INTRODUCTION |

**500 PROJETS DE CRÉATION D'ENTREPRISES
INNOVANTES DONT 72 % PÉRENNES !**

C'est le bilan d'UNITEC depuis sa création en 1990.

La technopole accompagne chaque année plus de 120 projets innovants, depuis leur amorçage jusqu'au lancement commercial. Le nombre de projets accompagnés a triplé en six ans, avec l'accélération des cycles d'innovation. L'arrivée d'Internet, la digitalisation des métiers et le développement des technologies de rupture ont provoqué un accroissement de la démarche entrepreneuriale.

La variété des modèles économiques et des équipes de créateurs représente un challenge au quotidien pour une structure d'accompagnement. La volonté de proposer un accompagnement personnalisé se heurte à la multiplicité des besoins et à la limitation des ressources. Mais cette variété offre également une richesse d'expérience de trois décennies, qui nous permet aujourd'hui de tirer des enseignements communs à chacun des parcours d'accompagnement.

Cet ouvrage propose la matérialisation de cette expérience. Il s'adresse à tous les acteurs intéressés par l'innovation et désireux de comprendre comment se construit un projet de start-up innovante, en particulier aux structures d'accompagnement. Il leur offre une vision la plus concrète et complète possible des réflexions à mener pour dimensionner leur activité, ainsi qu'un modèle de socle métier pour la pratique concrète de l'accompagnement : sens et priorités, méthodologie, savoir-être et outils proposés aux porteurs de projets.

Le guide s'organise en trois grands volets : les prérequis et le cadrage pour monter une structure d'accompagnement d'entreprises innovantes ; la structuration des processus et la méthodologie d'accompagnement ; et enfin, l'évaluation de la performance.

Nous remercions les collectivités et fonds publics qui soutiennent Unitec : Conseil régional Nouvelle-Aquitaine, Bordeaux Métropole, communes de Pessac, Talence, Gradignan et Bègles, communauté de Communes de Montesquieu, fonds européen FEDER. Merci également à nos partenaires privés BPACA, CIC Sud-Ouest, KPMG et Ventury EY. Nous mettons ainsi nos travaux à disposition de tous en libre accès en Creative Commons.

contact@unitec.fr

Unitec propose un accompagnement spécifique pour la structuration et la mise en œuvre effective de projets, sous la forme d'une prestation d'accompagnement à la gestion de projet.

1.

ORGANISATION D'UNE
STRUCTURE
D'ACCOM

PAGNEMENT

Avant toute mise en place d'une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes, des prérequis sont indispensables. Nous vous les présentons ici de façon synthétique.

Pour aller plus loin sur ces notions (gouvernance, statuts, modèle économique, écosystèmes innovants...), vous pouvez consulter notre bibliographie et les travaux du monde académique et d'accompagnement à l'innovation (RETIS, EBN, Curie etc.).

1.1

GOUVERNANCE ET FINANCEMENT : DES PRÉREQUIS ESSENTIELS

1.1.1

UNE GOUVERNANCE COHÉRENTE AVEC L'ÉCOSYSTÈME INNOVANT

La gouvernance d'une structure d'accompagnement de start-up innovantes est la clé pour définir et piloter sa stratégie. Elle devrait rassembler les principales parties prenantes concernées ou impliquées dans l'accompagnement.

Entreprises :

En tant que bénéficiaires de l'accompagnement, leur retour d'expérience est nécessaire à l'amélioration continue du service rendu par les structures d'accompagnement.

Collectivités :

Elles accueillent, facilitent les mises en relation, parfois financent les projets. Leur rôle de développement économique les conduit à adopter des politiques incitatives envers l'innovation et les entreprises innovantes.

Établissements de recherche publiques ou privés et structures de transfert :

Acteurs incontournables, de nombreux projets d'entreprises innovantes en émanent, s'y adossent ou s'y trouvent les compétences et expertises manquantes.

Partenaires de l'écosystème innovation :

Agences d'innovation, pôles de compétitivités, clusters, financeurs publics et privés etc. sont les partenaires naturels des structures d'accompagnement et des entreprises accompagnées. Leur représentation est indispensable au sein de la gouvernance ou, à défaut, des activités (adhésion, partenariats, conventions...).

« En évitant le piège d'une gouvernance pléthorique au risque d'être inopérante, l'objectif est de créer le lieu de la discussion et de la coordination des compétences et missions, afin d'accompagner au mieux les projets de création des start-up innovantes. »

LE BUREAU D'UNITEC

PRÉSIDENT : Didier ROUX

VICE-PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ : François SALIN – ILASIS LASER

VICE-PRÉSIDENTS :

Marc PHALIPPOU – Directeur Général de Bordeaux INP

Manuel TUNON DE LARA – Président de l'Université de Bordeaux

SECRÉTAIRE : Éric MOTTAY – AMPLITUDE SYSTEMES

TRÉSORIER : Alain RICROS – I2S

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est composé de 32 membres (personnes morales et physiques) répartis en 5 collèges. Il siège au moins deux fois par an.

COLLÈGE "MEMBRES D'HONNEUR" :

Alain ROUSSET – Président d'Honneur, Fondateur – Président Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine

COLLÈGE "COLLECTIVITÉS TERRITORIALES"

Anne-Laure BEDU – Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine

Mathieu HAZOUARD – Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine

Franck RAYNAL – Bordeaux Métropole

Christian TAMARELLE – Communauté de communes de Montesquieu

Sylvie TRAUTMANN – Ville de Pessac

Fabienne FEDOU – Ville de Bègles

Emmanuel SALLABERRY, Ville de Talence

Jean-Bernard LATOUR – Ville de Gradignan

COLLÈGE "ENTREPRENEURS & ENTREPRISES"

Denis BLED – NEWMIPS

Éric MOTTAY – AMPLITUDE SYSTEMES (Secrétaire)

Alain RICROS – I2S (Trésorier)

Didier ROUX – (Président)

François SALIN – ILASIS LASER (Vice-Président Délégué)

Sébastien PALLUAULT – ELLYX

Frédéric MARIN – OP2

Marc DOLATKHANI – POLYMEREXPERT

Arnaud BAZIRE – SUEZ

Trang PHAM – THALES SYSTEMES AEROPORTES

COLLÈGE "ETABLISSEMENTS SUPÉRIEURS & DE RECHERCHE"

Marc PHALIPPOU – Bordeaux INP (Vice-président)

Philippe VIGOUROUX – CHU de Bordeaux

Xavier AUBARD – ENSAM

Maylis CHUSSEAU – SATT Aquitaine – Aquitaine Science Transfert

Manuel TUNON de LARA – Université de Bordeaux (Vice-président)

Pierre NASSOY – IOGS

Mario MAGLIONE – ICMCB

Nicolas ROUSSEL – INRIA

Cécile ZAKRI – CRPP

COLLÈGE "PARTENAIRES"

Vincent BOST – Aquitaine Développement Innovation Nouvelle-Aquitaine (ADI)

Natalia ARAUJO – Bpifrance Aquitaine

Jean-Luc MINET – Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes

Isabelle LAPORTE – SEML Route des Lasers

1.1.2

STATUTS ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les modèles historiques

L'initiative de création ou de développement de structures d'accompagnement de start-up innovantes en France provient d'une volonté publique d'épauler le développement de projets innovants. Les collectivités s'attachaient en particulier aux phases amont - incubation et création de l'entreprise - dans le cadre de leurs attributions de développement économique

territorial. Le service proposé était gratuit pour les porteurs, s'apparentant ainsi à une mission de service public ou d'intérêt général.

Ainsi se sont créées en France des structures associatives ou publiques sur des modèles économiques majoritairement financés par l'argent public, à différents niveaux : communes, métropoles, départements (avant la loi NOTRE), régions, fonds nationaux (PIA, revitalisation, etc.), fonds européens (FSE/FEDER).

Ces modèles dépendent de l'impulsion des différentes mandatures, ainsi que des évolutions des politiques nationales et européennes en matière d'innovation et de développement économique. La difficulté pour ces structures est donc de garantir leurs actions dans le temps, l'essentiel de leurs coûts étant souvent de la masse salariale. Il est donc nécessaire de s'assurer auprès des collectivités de l'inscription à moyen et long termes de ces actions dans leur stratégie de développement économique.

Initiatives privées : de nouveaux modèles

Ces dernières années ont vu le développement d'initiatives privées, généralement sur des phases de maturité supérieure des entreprises (comme les accélérateurs d'entreprises). Elles permettent d'introduire des modèles de financements privés auprès de cibles plus solvables en théorie que des porteurs de projets en gestation.

« Le temps de développement et de retour sur investissement étant long, les structures se confrontent à une problématique : soit être suffisamment capitalisées (structures privées) pour avoir le temps d'atteindre l'équilibre financier, soit diversifier leurs ressources. »

Quels modèles pour demain ?

Dans le modèle de financement actuel, il est complexe de déployer un modèle économique majoritairement privé pour l'accompagnement des phases amont. Les projets innovants sont alors peu solvables tandis que les moyens d'accompagnement nécessaires peuvent être importants, principalement en termes de temps passé et donc de masse salariale.

Il existe différentes possibilités de diversification des ressources.

- Appel à cotisations des adhérents pour les structures associatives.
- Mise en place d'une politique de partenariats et mécénat auprès de grands acteurs (industriels ou financeurs).
- Portage et déploiement d'une activité immobilière de gestion locative sous forme de sous-location, permettant de dégager de la marge pour financer d'autres opérations.
- Construction d'une offre de services en prestations : participation à des programmes de revitalisation industrielle, formation des parties prenantes (entrepreneuriat étudiant, partenaires financeurs), participation à des consortiums collaboratifs ...

L'analyse de l'intérêt et la possibilité de développer chaque type de services est essentielle : choix du statut (par exemple cadre légal en cas de statut associatif et financements publics), positionnement des services par rapport à l'offre existante dans l'écosystème. Ces différents éléments constituent des freins à la diversification des ressources.

Pour les projets issus du monde académique, les organismes de transfert type SATT peuvent financer des équipements ou des prestations d'études, mais leur modèle reste pour le moment financé majoritairement par les fonds publics des Programmes d'investissements d'avenir (PIA).

1.1.3 QUELLE CONTREPARTIE POUR LES PORTEURS ?

On vient d'évoquer des modèles économiques dont sont exclus les porteurs de projet, qui sont pourtant les premiers bénéficiaires du service proposé.

En effet, dès lors que la structure d'accompagnement (souvent une association) propose un service subventionné par des fonds publics destinés

au soutien du développement économique et de l'innovation, il n'est pas légal de rendre ce service payant pour ses bénéficiaires : la structure tomberait de fait dans une situation de concurrence illégale et les aides qu'elle a reçues seraient requalifiées en aides d'Etat.

Les moyens de contribution des porteurs de projets au développement des structures qui les accompagnent sont donc autres :

- Prise de participation au capital de la start-up (modalités légales à valider suivant le statut de la structure)
- Adhésion à l'association pour accéder à ses autres services (hors périmètre accompagnement) - avec ou sans paiement de cotisation
- Contribution à l'image de la structure, en faisant sa promotion et communiquant sur son soutien
- Disponibilité en temps pour participer à des ateliers, partager des retours d'expériences ou de l'expertise

Ces contributions indirectes non financières consolident l'image de la structure d'accompagnement vers l'extérieur, en particulier ses financeurs.

QUELLE CONTREPARTIE ?

En tant qu'association, Unitec n'a pas vocation à prendre une participation dans le capital des projets. Seule l'adhésion, dont le montant varie en fonction du nombre de salariés, est payante. La possibilité de créer un fonds d'investissement piloté par Unitec a été abandonnée pour des raisons philosophiques : être impliqué financièrement modifie les rapports entre le porteur de projet et l'accompagnant, qui pourrait être soupçonné d'infléchir la stratégie de l'entreprise pour des raisons de valorisation de la participation. Le financement des projets étant un des axes majeurs de notre accompagnement, Unitec a préféré fédérer un réseau de Business Angels capables d'investir très tôt dans des projets.

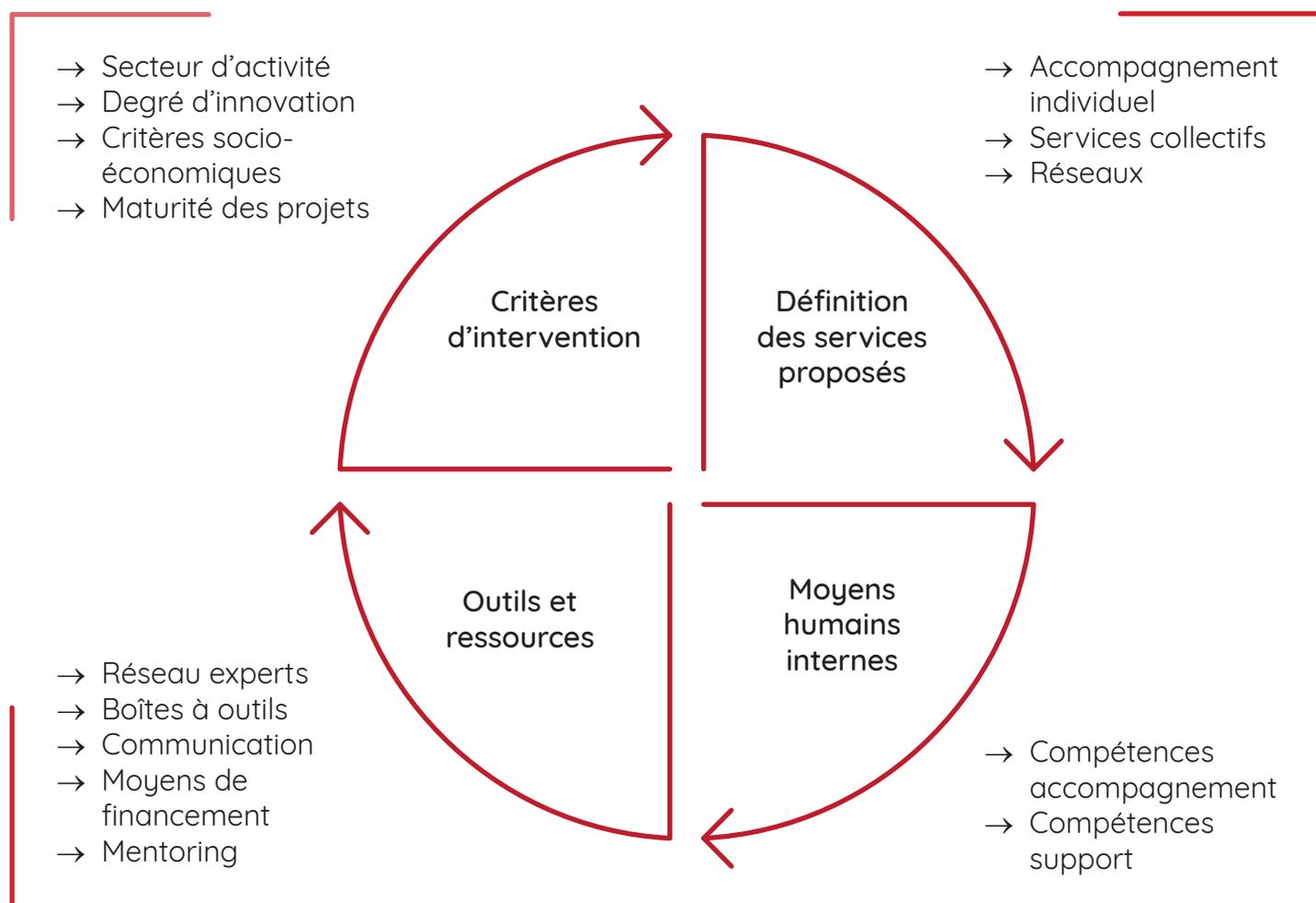
La pratique
UNITÉC

1.2

CAHIER DES CHARGES D'UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT

Nous avons modélisé les différentes réflexions à mener en amont du lancement d'une structure d'accompagnement de projets innovants.

RÉFLEXIONS PRÉALABLES À UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT



1.2.1

LES CRITÈRES D'INTERVENTION

Il est essentiel de définir un périmètre pour l'accompagnement proposé. Il déterminera l'organisation de l'équipe d'accompagnement, les réseaux à intégrer, les outils et méthodes, voire les financements associés. Ce premier niveau d'approche « macro » permet également de positionner la structure dans son écosystème. Il sera complété par une étape d'évaluation des projets.

Le secteur d'activité

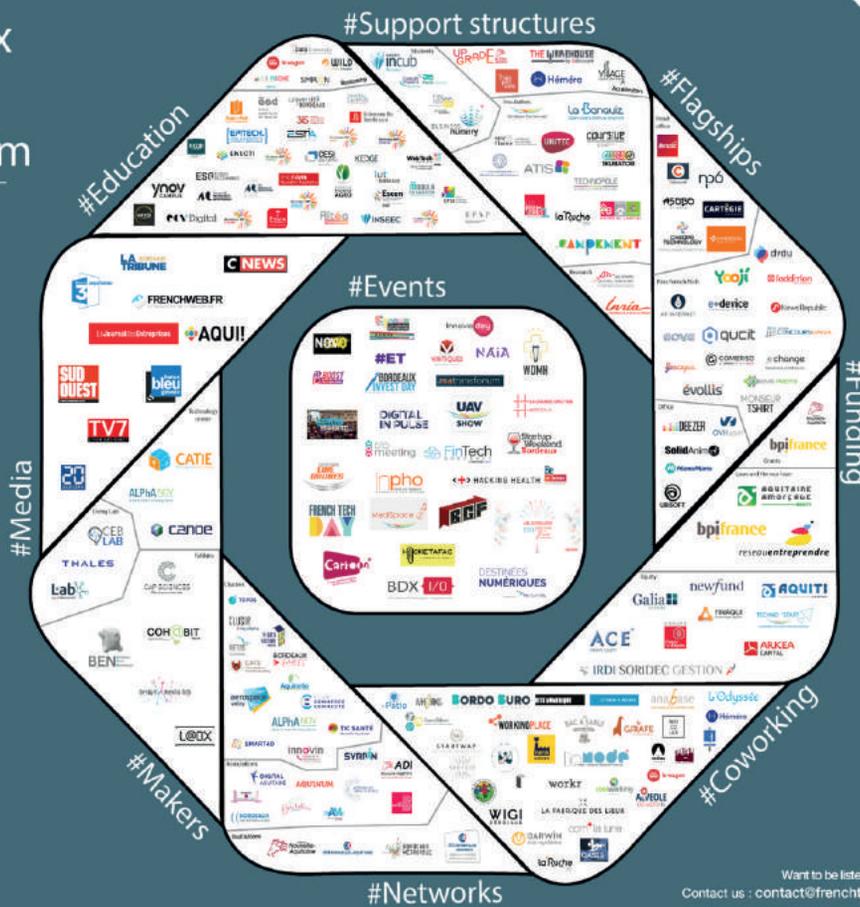
Choisir de faire porter l'accompagnement sur une filière en particulier est structurant. L'accompagnement peut être généraliste ou porter sur une verticale spécifique à la filière (photonique, aéronautique, santé, numérique, etc.) parfois très spécialisée. Dans le domaine du numérique on pourra ainsi distinguer « assurtech », « fintech », « martech », cybersécurité...

L'incubateur Bio Eurasanté de Lille par exemple est spécifiquement orienté sur la santé. L'ESA BIC Sud France (incubateur d'entreprises innovantes labellisé par l'Agence Spatiale Européenne) s'axe quant à lui sur le transfert de technologies et services issus du spatial vers d'autres domaines.

Le choix d'une ou plusieurs filières oriente à la fois le type de projets à sélectionner et la structuration du réseau de partenaires de la structure.

Bordeaux
Startup
Ecosystem

April 2019



Want to be listed ?
Contact us : contact@frenchtechbordeaux.com

LES 10 PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS ACCOMPAGNÉS PAR UNITEC

La pratique
UNITEC

SCIENCES DE LA VIE



#Agro
Viti Vini



#BioTech &
MedTech



#Esanté

NUMÉRIQUE



#DigitalTech



#SporTech



#Ecommerce
& Retail



#Intelligence
Artificielle

SCIENCES DE L'INGÉNIEUR



#Industrie
du futur



#Optique &
Photonique



#Energie &
Environnement

Le degré d'innovation des projets

La notion d'innovation a évolué dans le temps. L'OCDE a posé, avec le Manuel d'Oslo, une définition élargie au-delà de la science ou de la technologie. Le guide produit par Bpifrance illustre les différents niveaux d'approches.

L'innovation est partout, avec différents niveaux, valeurs ajoutées et modalités d'accompagnement. Un projet « deeptech » - issu du monde académique - qui cherche à valoriser des années de recherche en activité industrielle s'appuiera sur une propriété intellectuelle maîtrisée et une stratégie de financement par levées de fonds. Des projets à vocation locale et sociale peuvent être également très innovants dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, sans mobiliser de moyens techniques et financiers importants ou présenter une réelle « scalabilité » (possibilité de passage à une échelle supérieure).

LES CHAMPS DE L'INNOVATION POUR BPIFRANCE

bpi**france**

INNOVATION INCRÉMENTALE
Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE
Transforme le marché, crée un nouveau marché

INNOVATION MARKETING ET COMMERCIALE

BIC
La qualité au prix juste

Michel et Augustin
Les Français de goût
Produits alimentaires premium, communication ludique et liens avec les clients

VIDE-DRESSING
FRÈRES YVES
Site de shopping communautaire pour produits mode et luxe

COFFRE NICKEL
BIBI UTILE IN TONGKAR
Un compte sans banque chez son buraliste

LeKiosk
Service de lecture numérique de presse sur mobile et ordinateur

INNOVATION DE PRODUIT, SERVICE ET USAGE

SEB
La friteuse « sans huile »

Withings
Inspire health
Appareils intelligents axés sur la santé

VOLUNTIS
Applications web et mobiles pour les patients atteints de maladies chroniques

PRODWAYS
Solutions d'impression 3D

ulule
Plateforme de financement participatif

INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Babolat
Raquette de tennis connectée pour la mesure des performances sportives

AIRBUS
Remotorisation de l'A320 (A320neo)
Motorisation hybride des véhicules automobiles

Valeo
Motorisation hybride des véhicules automobiles

Fermentalg
Exploitation des micro-algues pour produire des molécules d'intérêt pour les produits du quotidien

VISION
Système de stimulation de la rétine pour restaurer la vue

INNOVATION DE PROCÉDÉ ET D'ORGANISATION

AdduXi
Automatisation et standardisation de la production d'équipements automobiles

uni
PACKAGING
Industrialisation d'une ligne de production d'emballages alimentaires

OUTILACIER
Distributeur de fournitures industrielles, fédérateur de relations collaboratives transverses entre ses clients et fournisseurs

POULT
Innovation managériale basée sur l'autonomisation des salariés et l'open innovation dans une biscuiterie centenaire

INNOVATION DE MODÈLE D'AFFAIRES

vente-privee
Créateur du concept de ventes événementielles sur Internet

MANGOPAY
Solution de paiement dédiée aux marketplaces, à la consommation collaborative et au crowdfunding

recommerce solutions
Opérateur de reprise et de revente de mobiles d'occasion

COMU DRILL
Corners de confection et vente de sushis frais en supermarché

Bla Bla Car
Service de covoiturage longue-distance

INNOVATION SOCIALE

Stiel Bleu
L'Activité Physique Adaptée (APA) comme méthode de prévention santé et de bien-être

mozaïk
Réussir le recrutement des jeunes diplômés des quartiers populaires

LA ROCHE
Favoriser les échanges directs entre producteurs locaux et communautés de consommateurs

ACTAVISTA
L'insertion professionnelle par la restauration de monuments historiques

UNE CULTURE DEEPTech

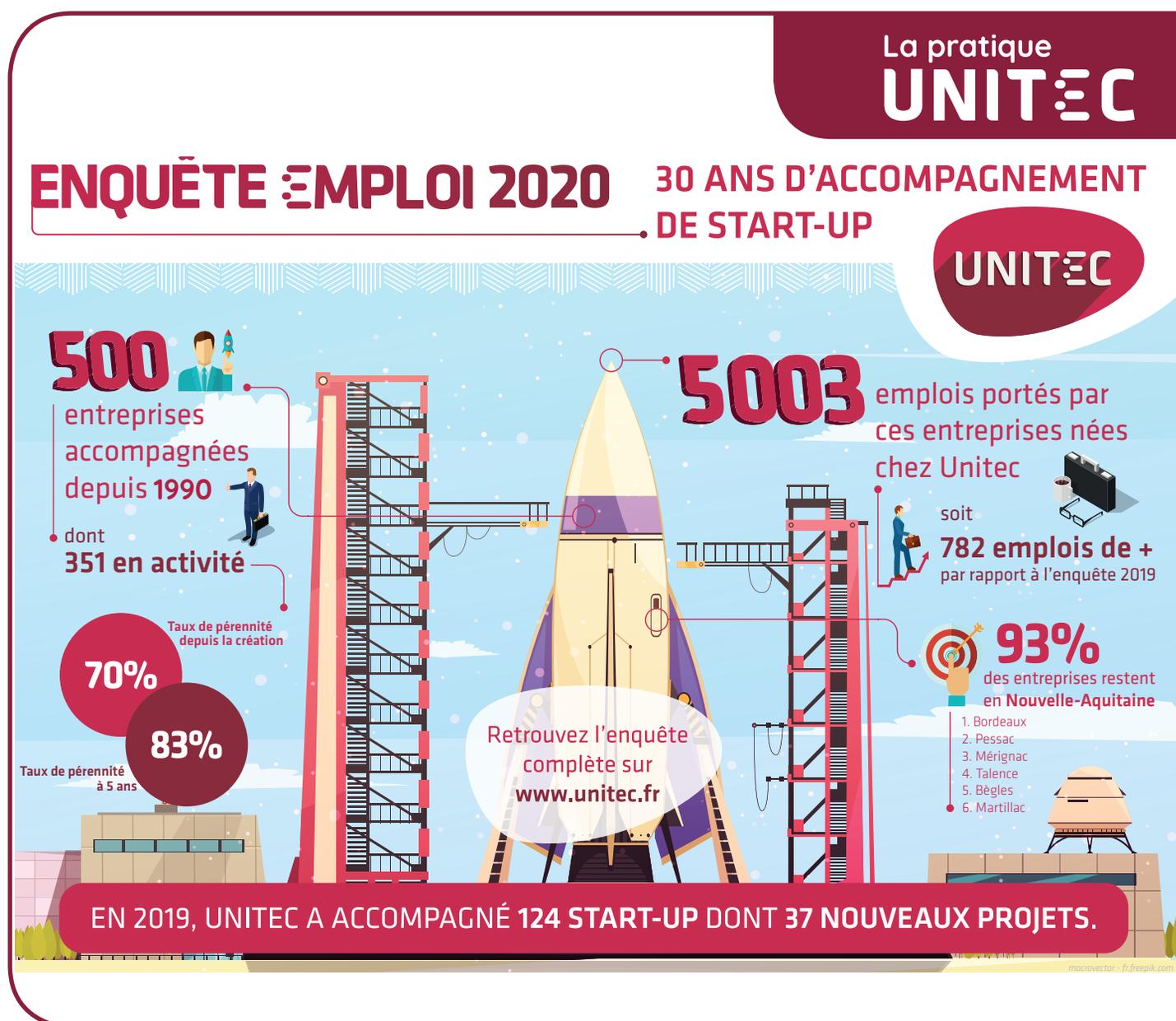
Unitec a commencé à accompagner les « deeptechs » dans les années 1990 grâce à son lien avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, puis s'est ouvert à d'autres projets avec l'arrivée du numérique.

La pratique
UNITEC

Les critères socio-économiques

Si une collectivité investit dans ce type de dispositif d'accompagnement, c'est avant tout pour développer de l'activité économique et favoriser d'une part la création d'emplois (qualifiés à très qualifiés majoritairement), et d'autre part son attractivité territoriale auprès des citoyens, entreprises, investisseurs... Ces développements favorisent également le recours à des prestations et sous-traitances locales, et permettent de tisser des ponts entre recherche et industrie. On considère qu'un emploi direct créé dans une start-up innovante correspond 1 à 5 emplois indirects créés ou maintenus.

Ces critères socio-économiques se combinent avec le degré d'innovation : un projet pourra être retenu pour son caractère innovant alors que la génération d'emplois directs n'est pas évidente et qu'il ne présente pas tous les bons indicateurs (voir page 58 le processus de sélection des projets). A contrario, un projet perçu comme moins innovant pourra être sélectionné pour son potentiel de création d'emplois.



Le niveau de maturité des projets accompagnés

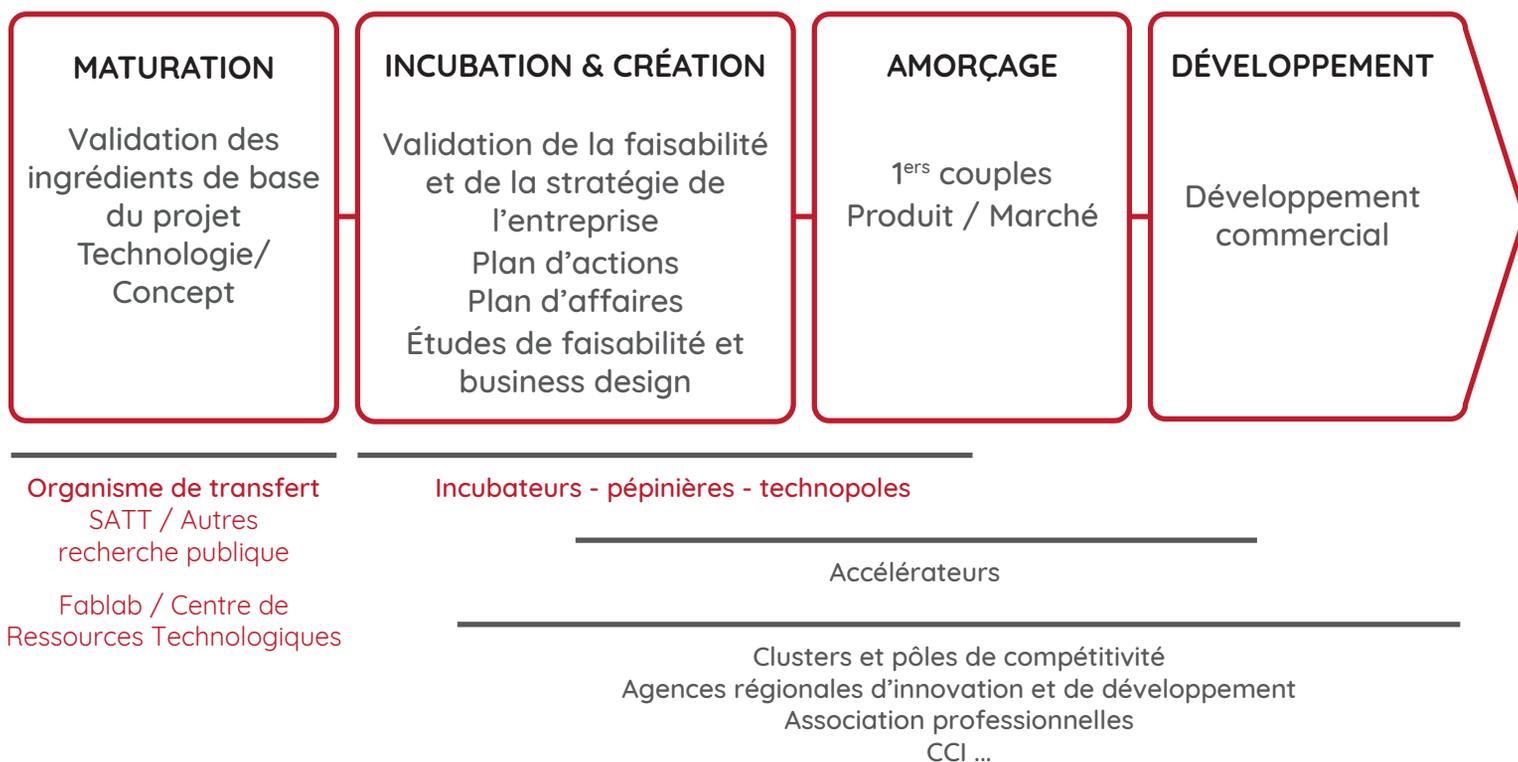
Le processus d'une création d'entreprise reste sensiblement le même. Le contenu et la durée de chaque étape varient en fonction du degré d'innovation du projet et du marché ciblé, ce qui impacte les modalités d'accompagnement, les compétences requises sur ces étapes n'étant pas les mêmes.

Par exemple :

- En phases de maturation/incubation, les compétences seront déployées en priorité sur la sécurisation technique, la preuve de concept, la propriété intellectuelle et l'analyse du marché.
- Au moment de lancer l'entreprise, l'ingénierie financière et l'écriture du business plan, appuyé sur un plan de développement étayé, deviennent primordiaux.
- Une fois l'activité lancée, la phase d'amorçage sera concentrée sur la recherche de performance technique ou commerciale, la mise en place d'indicateurs de performance et la maîtrise de la gestion de la trésorerie.

Historiquement, les acteurs de l'accompagnement des projets d'entreprises innovantes couvraient rarement toutes les étapes de développement mais étaient plutôt complémentaires. Les notions de maturation, incubation et création ont désormais tendance à se regrouper dans les structures, en particulier du fait de l'accélération du rythme de développement des projets à forte dimension numérique.

VISION SIMPLIFIÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES EN FRANCE



ACCOMPAGNEMENT, LIEUX ET PARTENAIRES POUR UNITEC

La pratique
UNITEC

INCUBATEUR

L'AUBERGE
UNITEC

La Banquiz
Open source start-up program

naos
Nouvelle-Aquitaine
Open-Source

INCUBATEUR
SPORT&TECH
UNITEC



RÉGION
Nouvelle-
Aquitaine

PÉPINIÈRE

LA VICTOIRE
UNITEC

FONTAULAB
L'expérience utilisateur au cœur de l'innovation

PÉPINIÈRE
DE PESSAC
UNITEC

Ville de
PESSAC



ACCÉLÉRATEUR

UP
GRADE
NOUVELLE-AQUITAINE

avec



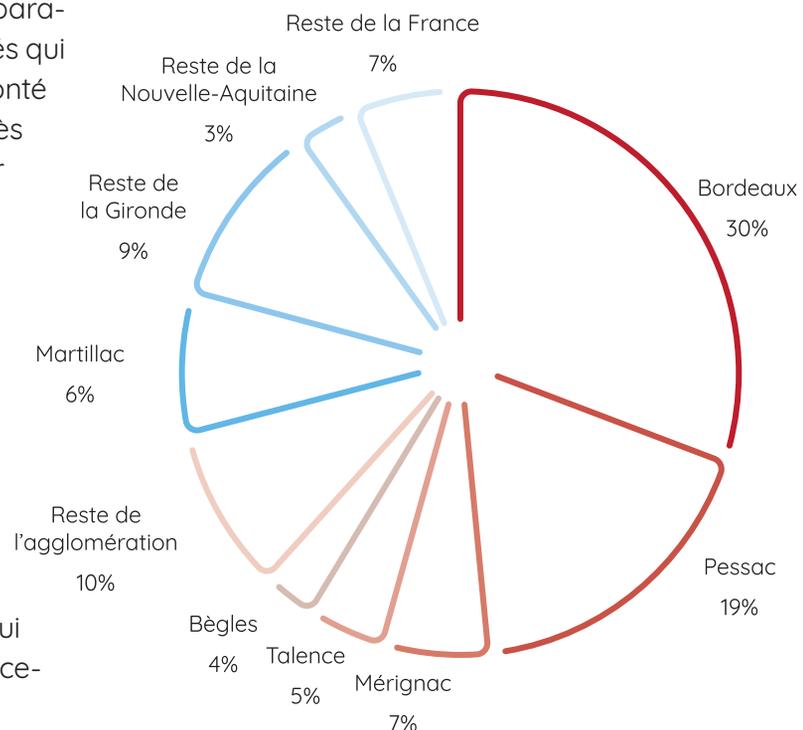
RÉGION
Nouvelle-
Aquitaine

Le périmètre géographique

La notion de périmètre géographique d'activité (commune, métropole voire région) est liée à deux paramètres. D'une part, la nature de la ou des collectivités qui financent la structure d'accompagnement et la volonté d'une action sur tout le territoire ou au contraire très locale. D'autre part, la présence d'homologues sur le territoire, afin de ne pas doubler l'offre.

A l'heure du numérique, cette notion de territoire peut sembler désuète. S'il est judicieux de ne pas rigidifier les critères géographiques, la proximité avec les porteurs permet un accompagnement sérieux et durable. L'expérience montre que la distance géographique et l'absence de rencontres physiques impactent la qualité de l'accompagnement. Par ailleurs, un projet incubé sur un territoire industriel et académique donné verra son contexte mieux maîtrisé par des acteurs qui connaissent les réseaux et dispositifs locaux (financements, partenaires...).

LOCALISATION DES START-UP UNITEC





Centre Condorcet à Pessac
Siège Unitec

Crédit : Région Nouvelle-Aquitaine

1.2.2

DEUX PILIERS : L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET LE SOCLE COLLECTIF

L'accompagnement des projets de création d'entreprises innovantes s'articule autour de deux activités complémentaires. L'accompagnement individuel personnalisé d'une part, et une offre de services collectifs ou supports d'autre part. Les diverses structures d'accompagnement se distinguent d'ailleurs en général par l'équilibre mis en place entre ces deux types d'actions.

Le cœur d'activité : l'accompagnement individuel

L'accompagnement individuel permet de travailler de manière approfondie avec un porteur de projet, en particulier sur la dimension humaine. Il favorise la mise en place d'une relation de confiance entre l'accompagnant et l'accompagné, facilite les échanges, le soutien moral, la mise en place d'outils correspondant au porteur de projet. Chaque projet est différent. Le traitement personnalisé des besoins et la mobilisation des bonnes personnes au bon moment participent à la valeur ajoutée de l'accompagnement.

Mais l'accompagnement individuel présente des risques. Il peut être très chronophage, générer de la perte de recul et de subjectivité, ou des difficultés relationnelles lorsque les personnalités sont opposées. Par ailleurs, il ne remplace pas la socialisation et les besoins d'échanges avec les pairs et l'écosystème extérieur.

La qualité de l'accompagnement individuel dépendra de plusieurs facteurs :

→ le temps d'accompagnement alloué par projet ;

→ l'expérience professionnelle et compétences de l'accompagnateur, qui vont également lui conférer sa légitimité ;

→ l'adéquation entre l'accompagnateur et les besoins du porteur de projet, qui doit faire partie des critères de sélection d'un projet si l'on veut éviter frustrations ou déceptions futures de part et d'autre.



Les services mutualisés

Le socle de services collectifs vise plusieurs finalités : industrialiser les process et services à destination des porteurs de projets et partenaires ; capitaliser les connaissances acquises ; construire et garantir l'image et le label de qualité de la structure ; apporter de la valeur à la communauté, et ainsi fidéliser les créateurs d'entreprises et partenaires.

Idéalement, ces services se structurent autour de plusieurs axes en complément de l'échange individuel avec un porteur de projet.

→ Formations et compétences

Des services pour accompagner les futurs dirigeants dans leur montée en compétence, en offrant un programme de formation interne ou en facilitant l'accès à des dispositifs externes existants.

UN PARCOURS DE FORMATION POUR ENTREPRENDRE

Unitec a conçu un programme de formation dédié pour les entrepreneurs accompagnés, issu de l'expérience de son équipe de start-up managers. Il vise à répondre aux questions que peut se poser un entrepreneur, faire monter en compétences les porteurs de projets sur la création et le développement d'une entreprise innovante, optimiser l'accompagnement et créer plus d'échanges entre eux. Il complète les animations déjà proposées sous forme d'ateliers, interventions d'experts et retours d'expériences.

La pratique
UNITEC

Le programme offre gratuitement aux porteurs de projets une base commune de connaissance entrepreneuriale. Il s'organise autour de trois parcours qui s'étalent de 4 mois à un an, suivant les différents stades de maturité de la vie d'une start-up. Chaque parcours couvre 8 thématiques clés : gestion de projet, business design, finance, commercial, juridique, propriété intellectuelle, règlementaire, RH, soit une trentaine de modules pour un volume de 150 heures de formation.

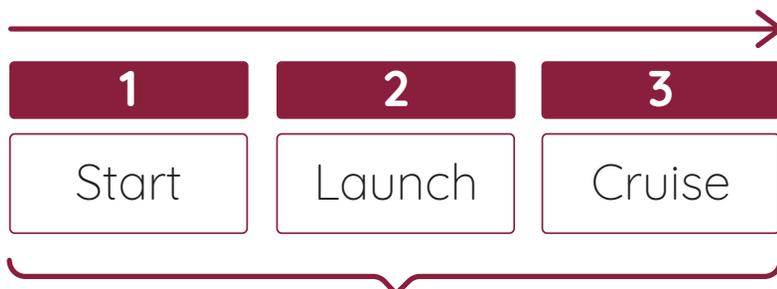
Le parcours **Start**, intensif, est obligatoire pour chaque nouvel incubé et s'étale sur 4 mois. Il rassemble des projets des trois domaines d'accompagnement et crée un esprit de promotion entre les porteurs. Les parcours **Launch** (développement) et **Cruise** (accélération) sont en accès libre et ouvert à tous.

En plus des 9 start-up managers d'Unitec, une vingtaine d'experts métiers, partenaires et entrepreneurs, parfois issus d'Unitec, interviennent. Une initiative appréciée à 80 % pour le parcours Launch et 89 % pour le parcours Start, alors que 64% des start-up ayant suivi le premier parcours, reviennent sur le suivant.

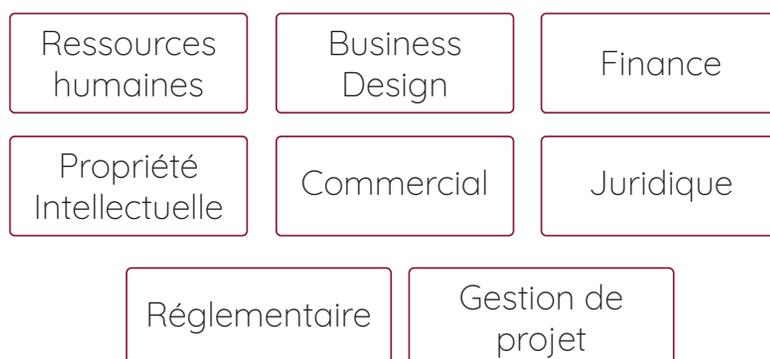
LES OUTILS UTILISÉS :

- **Digiforma** : outil CRM de gestion des sessions, planification, inscription, agenda, relance, émargement.
- **Yoope (start-up accompagnée par Unitec)** : questionnaire d'évaluation accessible sur mobile et PC pour monitorer les contenus et le niveau de satisfaction.

3 PARCOURS



8 THÉMATIQUES



UNITEC

FORMATION POUR ENTREPRENDRE

• BILAN 1^{ère} ANNÉE



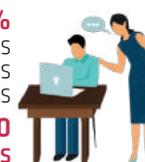
1 OFFRE GRATUITE
POUR MONTER EN
COMPÉTENCES



30 MODULES
DE FORMATION
150 HEURES
DISPENSÉES



58%
DES ENTREPRISES
ACCOMPAGNÉES
PARTICIPANTES
450
PARTICIPATIONS



3 PARCOURS
SELON L'ÉTAT D'AVANCEMENT
DU PROJET
LAUNCH - START - CRUISE



8 THÉMATIQUES CLÉS
ABORDÉES
1. GESTION DE PROJET
2. COMMERCIAL
3. BUSINESS DESIGN
4. RÉGLEMENTAIRE
5. JURIDIQUE
6. RESSOURCES HUMAINES
7. FINANCE
8. PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

22
INTERVENANT(E)S / EXPERT(E)S,
PARTENAIRES &
ENTREPRENEUR(E)S
CHEVRONNÉ(E)S
(ALUMNI UNITEC)
+
6
START-UP MANAGERS UNITEC

SERVICE GRATUIT
POUR LES ENTREPRISES
ACCOMPAGNÉES
NON-ACCOMPAGNÉES,
NOUS CONTACTER À
CONTACT@UNITEC.FR

→ Structuration et mobilisation de réseaux

La capacité à proposer aux porteurs de projets les interlocuteurs les plus qualifiés aux niveaux local, national voire international est une valeur ajoutée essentielle et l'un des facteurs déterminants de réussite et d'accélération des projets.

L'ÉCOSYSTÈME START-UP



L'EQUIPE

↓ Les Start-up Managers

SCIENCES DE L'INGÉNIEUR & DE LA VIE



— Nicolas ABGRALL



— Gaëtan GILBERT



— Anne-Charlotte REIX

NUMÉRIQUE



— Benoît BOUGEARD
Responsable Auberge



— Marie-Laure de BRUC MAZOYER
Relation Business Angels



— Maël LE BORGNE
Responsable Incubateur Sportech



— Jérémy MADURO

↓ Up Grade Nouvelle-Aquitaine



— Martine ESPIET
Directrice Accélérateur



— Henri-Emmanuel BALSAN



— Lydie TEMPEREAU

→ Information des porteurs de projets

La structure d'accompagnement doit apporter aux porteurs de projets les bonnes informations au bon moment. Cela implique une maîtrise des meilleurs outils et méthodologies de développement de projets innovants, une parfaite connaissance des modalités de financement des projets, une veille permettant d'identifier des opportunités ciblées et pertinentes.

→ Communication et promotion

L'appui aux projets en termes de communication fait partie de l'offre collective. Les projets, une fois sortis de la période de confidentialité, ont besoin de se faire connaître sur le plan institutionnel et surtout celui du développement.

LE SERVICE RP D'UNITEC

« VOTRE ASSISTANCE EN RELATION PRESSE »

#Accompagnement

La pratique
UNITEC

Dans le cadre de son parcours d'accompagnement, Unitec vous propose un **Assistant RP** pour vous aider dans la conception et la diffusion de vos communiqués/dossiers de presse.

CE SERVICE VOUS PERMET DE BÉNÉFICIER DE :



Un Kit Média : recueil de fiches-pratiques (communiqués de presse types, les 5 conseils clés pour bien préparer un entretien avec la presse, ...)

Une Hotline RP : relecture et conseils sur vos communiqués et diffusion sur base presse qualifiée.

Un Relai de vos Actualités : nous relayons vos actualités sur nos réseaux sociaux, site web et newsletters.

Une Valorisation via la Veille : mise en avant de vos projets et actualités dans nos publications et nos différents événements.

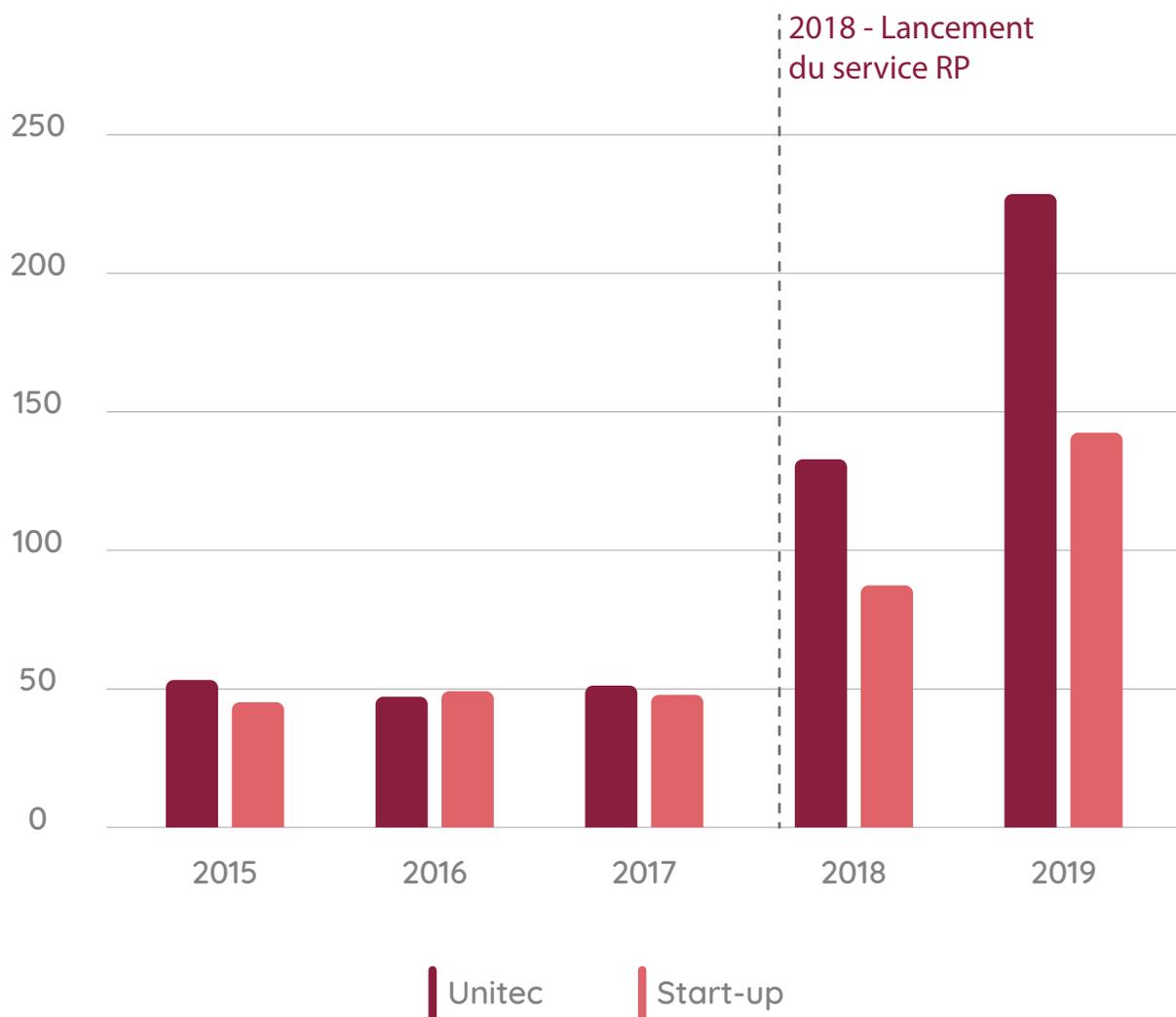
INFOS PRATIQUES

Pour toutes questions relatives à l'Assistant RP, retrouvez-nous :

sur **Unitec-Connect** dans le **Groupe Assistant RP**

ou par mail à rp@unitec.fr

IMPACT DU SERVICE RP
SUR LE NOMBRE DE PUBLICATIONS



→ **Accès à des infrastructures d'accueil**

La structure d'accompagnement doit être capable d'orienter les entreprises vers des hébergements adaptés à leurs besoins et de servir les bailleurs du territoire. C'est le cas en particulier pour les projets avec des besoins techniques spécifiques : fluides, isolation, plateformes académiques, etc.

Unitec propose des solutions d'hébergement avantageuses pour les entreprises.

4

SITES D'HÉBERGEMENT

Pépinière de Pessac - Pessac

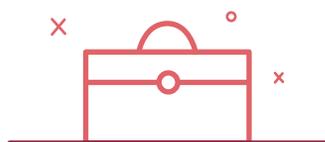
La Victoire - Bordeaux centre

Fontaulab - Pessac

Cité Numérique - Bègles

200

POSTES DE TRAVAIL



UN ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉ SUR LES 18 SITES PARTENAIRES

Maison des sports (Comité Régional Olympique et sportif Nouvelle-Aquitaine)
Incubateur SporTech

INRIA
(Institut National de Recherche en Sciences et Technologies du Numérique)
Les 3 filières

CHU Carreire - CGFB
(Centre Génomique Fonctionnelle Bordeaux)
Sciences de la vie

Hôtel d'entreprise Unitec 1
(Centre Condorcet à Pessac)
Les 3 filières

Technopole Bordeaux Montesquieu
Les 3 filières

La Banquiz
Numérique

ENSC
(École Nationale Supérieure de Cognitique)
Numérique

ENSEIRB - MATMECA
(École Nationale Supérieure d'Électronique, Informatique, Télécommunications, Mathématiques et Mécanique de Bordeaux)
Science de l'ingénieur

CHU - PTIB
(Plateforme Technologique d'Innovation Biomédicale) **IHU LYRIC**

Sciences de la vie

ALPhaNOV
Sciences de l'ingénieur

IOGS
(Institut d'Optique Graduate School)
Sciences de l'ingénieur

ENSTBB
(École Nationale Supérieure de Technologie des Biomolécules de Bordeaux)
Sciences de l'ingénieur

ENSAM
(École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers)
Science de l'ingénieur

IECB
(Institut Européen de Chimie et Biologie)
Sciences de la vie / Sciences de l'ingénieur

Cité de la Photonique
Sciences de l'ingénieur

ChemInnov
Science de l'ingénieur

BioParc Bordeaux Métropole
Science de la vie
Aerocampus Aquitaine
Science de l'ingénieur

1.2.3

DES MOYENS HUMAINS ADAPTÉS À L'OFFRE DE SERVICES

Les enjeux et la complexité de la structuration d'un d'accompagnement performant ont une conséquence directe : la nécessité d'une équipe pluridisciplinaire et complémentaire dotée d'un minimum de moyens techniques, pour limiter la perte de temps et permettre un partage d'information maximum.

L'équipe doit couvrir différents champs d'activité.

L'accompagnement individuel

L'accompagnement de porteurs de projets d'entreprise nécessite différentes compétences proches des métiers du conseil.

LES COMPÉTENCES POUR L'ACCOMPAGNEMENT

	PRÉREQUIS MINIMUM	THÉMATIQUES ADDITIONNELLES
SAVOIR	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie d'entreprise & business design Analyse de marché Finance d'entreprise Gestion de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Propriété Intellectuelle Commercial Juridique RH Connaissances techniques spécifiques
SAVOIR-ÊTRE	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'écoute - empathie - bienveillance Capacité de reformulation Esprit critique Esprit de synthèse Autonomie Gestion de conflit ou situation difficile Curiosité et esprit d'escalier 	<ul style="list-style-type: none"> Outils coaching et postures
SAVOIR-FAIRE	<ul style="list-style-type: none"> Construction de business plan Capacités rédactionnelles Partage d'information Relations partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Management / leadership

La réflexion sur la structuration de l'équipe porte sur trois axes principaux.

La capacité de coordination : le chargé d'accompagnement ne se limite pas au suivi de son portefeuille de projets mais s'implique dans les actions collectives comme la formation, la mise en relation, le relais d'information. Il travaille ainsi en mode projet avec le reste de sa structure.

L'ancienneté et l'expérience professionnelle : le recrutement de juniors issus de formation à l'entrepreneuriat garantit un savoir, mais le manque d'expérience professionnelle peut nuire à la légitimité de l'accompagnateur. A l'inverse, un senior bénéficiera de son expérience mais devra rester agile.

La maîtrise des secteurs d'activité ciblés et du métier de conseil : en fonction des ambitions et objectifs fixés, les compétences manquantes pourront être trouvées dans les réseaux partenaires.

L'incubateur Eurasanté à Lille par exemple, concentré sur les biotechs et medtechs, recrute essentiellement des profils d'ingénieurs en biotechnologies, qui maîtrisent les bases scientifiques de ces projets en pointe.

Unitec, qui couvre plus de 10 thématiques sectorielles, a en revanche choisi l'angle de l'entrepreneuriat en recrutant des profils expérimentés et issus de grandes écoles de commerce ou ingénieur. Ils s'appuient sur un réseau d'experts scientifiques et académiques pour l'évaluation de la qualité scientifique des projets.

EXEMPLE DE FICHE DE POSTE :

START-UP MANAGER SCIENCES DE L'INGÉNIEUR, SCIENCES DE LA VIE SANTÉ

La pratique
UNITÉC

Cadre général

Le start-up manager contribue à l'ensemble des missions d'Unitec sur ses 3 piliers d'activité :

- Conseil et accompagnement des entreprises innovantes en création ou en développement
- Appui et/ou montage de projets territoriaux ou sectoriels
- Communication et événements

Activités principales

La mission principale du start-up manager porte sur le conseil et l'accompagnement des entreprises innovantes en création ou en développement :

- Accueil et évaluation des projets présentés par les entrepreneurs, dans le cadre des processus mis en place, en mettant en œuvre diverses méthodes contradictoires internes ou externes (avis d'experts, consultation biblio, internet, ...),
- Participation à la sélection des projets qui seront accompagnés,
- Réorientation vers d'autres organismes de conseil ou d'accompagnement dans le cas d'une non-sélection,
- Conseil et accompagnement des entrepreneurs dans leur réflexion stratégique, depuis la structuration du projet d'entreprise jusqu'à la mise en œuvre de son plan de développement, dans le respect de la méthodologie commune Unitec :
 - Coaching du ou des porteurs,
 - Appui à la mobilisation des conseils externes au projet (cahiers des charges, sélection, financement, participation aux réunions de synthèse),
 - Appui à la recherche de financement privé et public, en particulier sur le haut de bilan,
 - D'une manière générale, appui à la mobilisation de tous les moyens techniques, matériels et immatériels, humains et financiers que le projet d'entreprise peut nécessiter.
- Appui à l'installation en espaces d'accueil (labo, incubateur, plateau technique, pépinière, hôtel d'entreprise, parcs d'activités...) si nécessaire, en lien avec le responsable de l'offre Immobilière Unitec,

- Reporting sur le portefeuille des projets suivis par le start-up manager (qualitatif/quantitatif)

Activités secondaires

Chaque start-up manager se voit également attribuer des activités dans les domaines d'appui au bon exercice de sa mission principale, qui entreront également dans le champ de l'évaluation annuelle de sa performance.

Vous concernant, les domaines retenus sont :

- Participation au maintien et à la consolidation du réseau des prestataires experts ;
- Participation au maintien et à la consolidation du réseau et de l'écosystème principalement sur les thématiques : Sciences de l'Ingénieur, Sciences de la vie Santé ;
- Contribution à l'action d'Unitec dans le domaine de l'entrepreneuriat étudiant ;
- Implication dans les travaux menés sur la méthodologie d'accompagnement Unitec et ses supports ;
- Implication dans la mise en œuvre de l'offre « Parcours de formation ».

Votre niveau d'implication et vos objectifs sur ces domaines sont précisés dans la grille partagée chaque année avec votre manager à l'occasion des entretiens individuels.

Responsabilités et autonomie

- De manière générale, le start-up manager est placé en autonomie dans l'exercice de sa mission ;
- En particulier il (elle) sera responsable de son portefeuille d'affaires, de son suivi et du maintien du reporting associé (mise à jour de l'outil de CRM Unitec). Ainsi, la traçabilité des actions menées et des documents associés à chacun des projets suivis est demandée, aux fins d'assurer la continuité de l'accompagnement des projets en toutes circonstances ;
- Le start-up manager pourra le cas échéant avoir à encadrer des collaborateurs ou stagiaires dans le cadre d'un projet.

Positionnement hiérarchique

- Le start-up manager dépend directement du Directeur / de la Directrice de l'équipe d'accompagnement start-up ;
- L'évaluation du start-up manager est effectuée de façon permanente par le Directeur / la Directrice de l'équipe d'accompagnement start-up et fait l'objet d'une appréciation annuelle formalisée.

Les relations fonctionnelles

- Le start-up manager travaille en collaboration étroite avec l'ensemble de l'équipe Unitec, en fonction des domaines d'intervention qui sont les siens, chacun faisant l'objet d'une gestion en mode projet (pilote/planning/ressources/contrôle).

Contexte de la fonction

- Lieu de travail : Centre Condorcet 33600 Pessac ;
- Déplacements fréquents sur la Métropole Bordelaise ;
- Déplacements occasionnels en France et à l'étranger ;
- Horaires : Conformément à l'accord d'entreprise.

→ La communication

Cette fonction nécessite des profils polyvalents maîtrisant les outils de communication, l'animation de communautés, l'événementiel et les relations presse. Elle constitue un challenge car elle crée du liant entre les projets et permet de faire connaître les actions de la structure au niveau institutionnel, du collectif d'entreprises, et au niveau individuel de chaque start-up.

→ L'administration et le système d'information

Une fonction cruciale pour tout type d'entreprise. Elle implique de maîtriser l'environnement réglementaire et légal, le pilotage d'une gouvernance souvent mixte public et privé et souvent associative (ce qui nécessite une gestion des adhérents stricte), les financements publics, et de disposer d'outils de pilotage (CRM, comptabilité...) adaptés à l'accompagnement de projets.

1.2.4

DES OUTILS SUPPORTS ESSENTIELS

Souvent sous-estimés, les outils nécessaires au bon fonctionnement d'une structure d'accompagnement jouent deux rôles. D'une part, gérer les interactions avec toutes les parties prenantes au quotidien, dans une logique de CRM. D'autre part, capitaliser les connaissances de la structure dans une sorte de boîte à outils.

Le partage d'information entre les collaborateurs doit être optimal, automatique, avec une facilité de mise à jour et d'extraction des données.

Gérer les interactions

Valables pour toute entreprise, ces enjeux sont souvent sous-estimés, alors qu'ils peuvent générer une perte de temps considérable.

Au-delà des outils de messagerie utilisés entre collaborateurs (mails, Slack, Trello...), l'utilisation d'un outil de CRM en interne est largement recommandée. Elle permet :

- le suivi des projets accompagnés : capacité à relier des personnes à leur projet, tracer les rendez-vous et le temps passé sur chaque projet, suivre les mises en relation, collecter des données financières et socio-économiques (financements, chiffre d'affaires), vérifier les dates de début et fin d'accompagnement, etc. ;
- la gestion des réseaux d'experts : coordonnées des contacts, précisant spécialités, références d'interventions, suivi des relations dans le temps ;
- la gestion de la communication : possibilité de trier les contacts et de constituer des groupes de destinataires ;
- la gestion de la gouvernance et, pour les associations, des adhérents ;
- l'extraction de données de reporting selon les critères définis avec la gouvernance et les financeurs.

L'EXEMPLE D'EUONET

La pratique
UNITEC

Unitec utilise depuis 8 ans le service CRM SaaS Eudonet pour gérer l'ensemble des projets et entreprises accompagnés. Cette plateforme gère contacts, projets, sociétés, évènements, agendas de l'équipe, informations de financement des projets, hébergement des entreprises et processus internes (instruction des dossiers de candidatures, comités de sélection, mises en relations avec des prestataires, adhésions à l'association...).

Comme tout CRM, le paramétrage de l'outil a demandé beaucoup d'effort et d'analyse de nos besoins. Comme la plupart des outils métiers, il n'est pas parfait mais nous permet de suivre efficacement chaque projet dans son parcours d'accompagnement et de produire des statistiques précises concernant notre activité. Avoir un outil de CRM dans une structure d'accompagnement est un investissement qui se valorise sur le long terme.

The screenshot displays the Eudonet CRM interface. At the top, there is a navigation menu with tabs: Accueil, Sociétés, Adhésions, Projets (selected), Contacts, Données socio-éco, Agenda, Événementiels, Invitations, and Sites d'implantation. The main content area shows a project detail for 'Référént BU projet : Benoit BOUGÉARD'. The form includes fields for 'Sociétés' (SMILLIS), 'Nom du projet' (SMILLIS), 'Secteur' (NUM Edition de logiciel et servi...), 'Descriptif' (Solution de gamification du don), 'Profil du porteur' (En recherche d'emploi), 'Origine du porteur' (Créateur secteur privé), 'Type' (03 - PROJET DE CREATION), 'Degré d'innovation' (B - Innovation d'usage), and 'Affectation Analytique' (Auberge). There are also checkboxes for 'Projet en Accompagneme...', 'Projet en Suivi', and 'Projet clôturé'. Below the form, there are sections for 'Identification du projet', 'Comité de sélection', 'Comité d'agrément', and 'Suivi de l'accompagnement'. At the bottom, there is a table titled '1 Implantations archivées' with columns: Site technopolitain associé, Ville, Type d'implantation, Date d'implantation, and Date de départ. The table contains one entry: 'AUBERGE' with a date of '23/09/2019'. A right-hand sidebar contains a user profile for 'Bonjour, Laurent-Pierre GILLIARD' and a list of actions: Mode liste, Nouveau, Dupliquer, Imprimer la fiche, Communication, Publipostage, Analyse, Export, Rapports, Graphique, Mon Eudonet, Eudodesk, and Déconnexion.

La maîtrise de la communication vers l'extérieur est un sujet tout aussi stratégique.

Au-delà des outils de communication institutionnelle, deux questions se posent :

- L'optimisation de la promotion des entreprises accompagnées tout d'abord. Elle repose sur la capacité à faire de la promotion collective à des échelles différentes, depuis les relations presse jusqu'à un événement de 800 participants en passant par la mise en avant auprès d'un partenaire industriel de quelques start-up triées sur le volet. Cela nécessite d'avoir correctement segmenté les parties prenantes répertoriées dans le CRM, par typologie (porteur de projet, prestataire, institutionnel, partenaire, financeur...) et par secteur.
- L'optimisation ensuite de la communication vers les entreprises accompagnées, et le maintien du lien avec elles dans le temps. La capacité à les rassembler entre pairs pour des moments d'intérêt est importante. Le recours à des outils communautaires type Facebook ou réseaux sociaux d'entreprises peut également être utile, à condition de les animer avec des informations utiles et pertinentes et de comprendre que ce canal de communication n'est pas nécessairement utilisé par tous.

Enfin, définir « qui communique quoi » à l'heure des réseaux sociaux n'est pas anodin, et demande à chaque structure d'encadrer les prises de paroles de chacun.

UNITEC CONNECT

La pratique
UNITEC

Unitec a lancé en 2017 son Réseau Social d'Entreprise (RSE) UNITEC CONNECT. Un RSE est une plateforme digitale accessible sur Internet ou via une application mobile, qui permet à une communauté de partager de l'information et de communiquer entre groupes d'intérêt ou de métiers. Les RSE sont souvent utilisés par de grands groupes ou ETI pour leur communication interne.

La particularité d'UNITEC CONNECT est de fédérer à la fois porteurs de projets, Alumni (anciens accompagnés), entreprises intéressées par l'activité, partenaires et experts qui participent aux échanges avec le réseau. C'est une plateforme ouverte vers l'extérieur. Notre objectif a été de fluidifier l'information, simplifier son accès, faciliter la communication entre les différents types de public, l'e-mail n'étant plus adapté à la richesse et au volume d'information gérée.

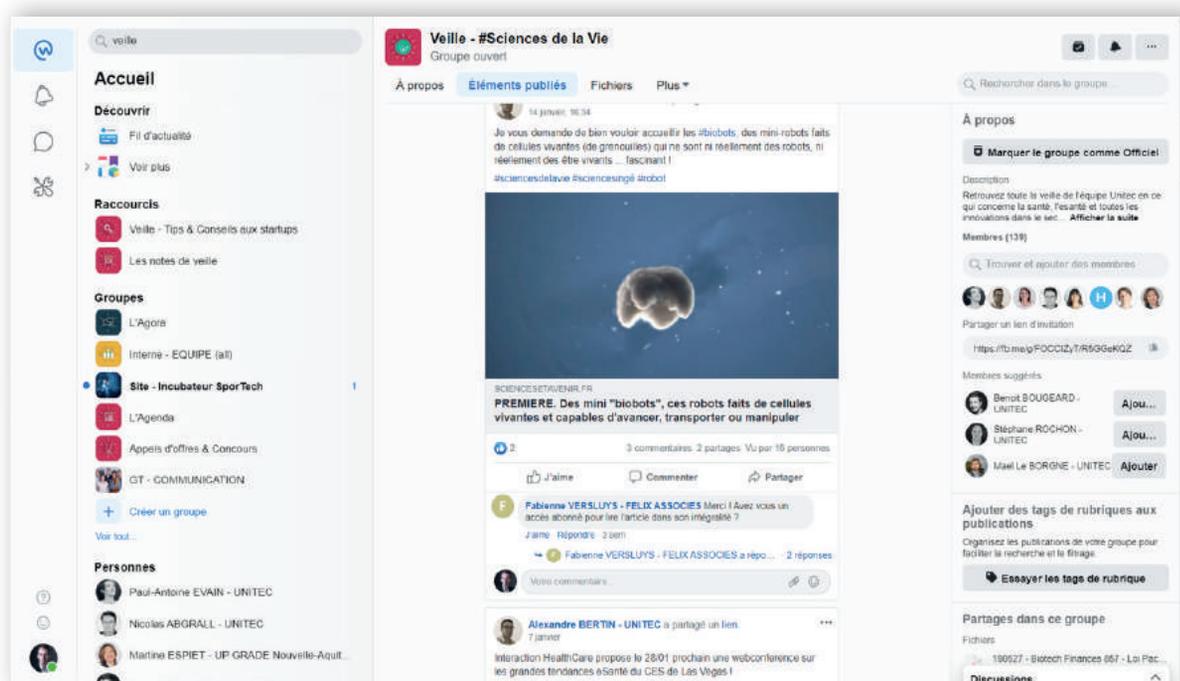
Nous avons choisi la plateforme Workplace de Facebook après un audit fonctionnel pour trois raisons : c'est une plateforme orientée « communication » plus que « projet ». Pour les utilisateurs de Facebook, la courbe d'apprentissage est proche de zéro permet d'avoir un maximum d'utilisateurs avec une adoption très rapide. Enfin, l'utilisation de la plateforme est gratuite pour les structures à but non lucratif.

Les membres du réseau y trouvent de l'information concernant :

- Les appels d'offre, concours et appels à projet qui concernent les entreprises innovantes ;
- L'agenda des animations et formation d'Unitec et de tout l'écosystème régional ;

- Une revue de presse concernant l'innovation dans les secteurs d'activités portés par Unitec ;
- Un annuaire des entreprises avec une présentation favorisant les synergies ;
- Des notes et dossiers de veille sur des thématiques choisies par l'équipe ;
- La présentation de tous nos partenaires et experts ;
- Des CV ou des propositions d'emploi pour faciliter le renforcement des équipes accompagnées ;
- Cette liste n'est pas exhaustive, la force du réseau social étant de pouvoir évoluer très rapidement et simplement en fonction de nos besoins.

La plateforme est l'outil principal de communication avec les porteurs de projets. Ceux-ci disposent d'un espace de travail personnalisé dédié partagé avec leur start-up manager qui permet les échanges, le partage de fichiers et le suivi de l'avancée de l'accompagnement.



Capitaliser les connaissances : la boîte à outils et les processus

Au-delà des connaissances des collaborateurs, l'expertise d'une structure d'accompagnement se construit dans le temps, au fil des différents projets accompagnés et des méthodes déployées pour résoudre leurs problématiques. Elle est donc très « individu-dépendante » comme dans tout métier de conseil.

Capitaliser collectivement un minimum d'éléments sous une forme matérielle (fichiers, supports méthodologiques, traçabilité des contacts, etc.) permet d'éviter le temps perdu à rechercher des

informations ou refaire des supports, et le risque de perdre des pans entiers de réseaux ou de bonnes pratiques au départ d'un collaborateur.

Par ailleurs, tout nouveau collaborateur qui rejoint la structure doit pouvoir rapidement s'approprier les processus et outils d'accompagnement des projets.

La notion de boîte à outils repose sur trois piliers :

- Le processus : La formalisation et le partage de processus d'accompagnement constitue le cadre de l'activité d'accompagnement, en délimitant les critères et modalités d'accompagnement et le reporting.
- La méthodologie : Compilation des différentes méthodologies d'accompagnement à l'innovation et formalisation interne de la méthode d'accompagnement utilisée dans la structure.
- Informations et supports utiles : Informations sur les dispositifs de financement, liens utiles, modèles de documents (business plan, pitch...) qui peuvent facilement être retrouvés et partagés, sous réserve de leur mise à jour régulière (ne pas tomber dans trop d'exhaustivité).

Une bonne boîte à outils doit avoir une architecture claire et partagée, rechercher la robustesse et la simplicité plus que l'exhaustivité, être basée sur des codes de classement communs et respectés.

LES OUTILS DE L'ACCOMPAGNEMENT

La pratique
UNITÉC

Équipe :

Fiches de postes
Guides d'entretien
Test MBTI
Processus compléter les équipes
Mooc / SPOC

Marchés :

Questionnaires prospects
Cahiers des charges études de marché
Outils de pricing
CRM
Mooc / SPOC

Financement :

Outils de prévisionnel financier
Outils de valorisation
Mooc / SPOC



Implantation :

Cartographie des lieux
Modèles de cahier des charges des besoins
Modèles de baux
Business models : Canvas, GRP, etc.
Modèles de référence : Océan Bleu, Porter, Pestel
Mooc / SPOC

Règlementaire :

Modèles de roadmap
Grilles de suivi R&D pour JEI / CIR
Mooc / SPOC

Technologique :

Cahier des charges techniques
Exemples de roadmap techniques
Mooc / SPOC

THÉMATIQUE	CONTENU
● ACCOMPAGNEMENT MODÈLES ÉCONOMIQUES	Ensemble de documents présentant les spécificités de certains modèles économiques différents comme l'open source, le mode Saas...
● ACCOMPAGNEMENT MÉTHODOLOGIES EXTERNES	Ressources sur les méthodologies comme Business Canvas, Vianeo, Stratégie Océan Bleu...
● ACCOMPAGNEMENT OUTILS ET MODÈLES	Logiciel de Business Plan, modèles de Business Plan, de programmes de R&D, de plan de maturation, d'Executive Summary, de pitch...
● COMMUNICATION IDENTITÉ GRAPHIQUE	Relation avec les médias, outils pour la création de marques et identités graphiques...
● COMPTABILITÉ GESTION - FINANCE	Plan comptable, comptabilité de la R&D, réglementation TVA, plans de trésorerie, stratégie de répartition du capital entre associés...
● DESIGN	Plans, méthodologies, outils en ligne...
● ÉQUIPE RH & SOCIAL	Welcome packs, conventions pour stagiaires, gestion RH, contrats de travail, organigrammes, portage salarial, packages et incentives pour les équipes, statut et rémunération du dirigeant, du chercheur créateur...
● EXPORT INTERNATIONAL	Outils et présentations de Business France, Coface, Pramex, SIRENA, services de traduction...
● FINANCEMENTS	Aides publiques, Ademe, Banques, Bpifrance, CIFRE, Crowdfunding, FCPI, Fonds d'Amorçage, Fonds d'Investissements, Business Angels, Prêts, d'Honneur, Revitalisation...
● FISCALITÉ	Fiscalité de l'entrepreneur, Fiscalité de l'entreprise, JEI et JEU, Crédit d'Impôt Compétitivité, Innovation, Recherche...
● INNOVATION ET POLITIQUES SECTORIELLES - RÉGION	Documents régionaux sur les filières (chimie, matériaux, Usine du Futur, Région Start-Up, santé...)
● INNOVATION ET POLITIQUES INDUSTRIELLES - FRANCE	Lois et rapports (Allègre, Attali, Gallois, Lewiner...)

THÉMATIQUE	CONTENU
INNOVATION ET POLITIQUES INDUSTRIELLES - INTERNATIONAL	Politiques de transfert, landing zone...
INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE SÉCURITÉ DE L'ENTREPRISE	Diagnostic de vulnérabilité, protection des systèmes d'information, règle de déplacement à l'étranger, captation d'information...
JURIDIQUE RÈGLEMENTATION	Accords de confidentialité, accords de consortium, cession de droits, CGU - CGV, choix de statuts, RGPD, pactes d'actionnaires, redressement et liquidation, réglementation des aides publiques, transfert de technologie, dispositif médical, marquage CE...
LEVÉES DE FONDS VALORISATION	Due diligence, leveurs de fonds, outils et méthodes, préparation à l'entrée d'un investisseur...
MARKETING - MARCHÉ COMMERCIAL	Etudes de marché, Marchés publics, Marketing et Internet, Pricing et politique de prix, prospection commerciale...
PROGRAMMES EUROPÉENS	Bulletins, règlements et programmes...
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE	Brevets, Droits d'auteur, Expert privés, INPI, marques de noms de domaines, valorisation de la recherche...
REPRISE D'ENTREPRISE ET D'ACTIFS	Due diligence, checklists, apports...

.2

MISE EN

ROUTE

DE L'ACCOM

PAGNEMENT

Nous abordons dans ce chapitre la phase de démarrage de l'accompagnement : sélection, outils et méthodes mobilisés à chaque stade de maturité, synthèse des éléments capitalisés par Unitec. Ils ne sont pas exhaustifs mais permettent de présenter une des manières dont des projets innovants peuvent être accompagnés.

2.1

PHASE DE SÉLECTION

La phase de sélection des projets détermine non seulement l'allocation du temps d'accompagnement, mais également son déroulement. Les signaux faibles détectés à l'occasion des premiers contacts avec les porteurs de projets finissent souvent par se vérifier.

La pratique
UNITEC

Pour qu'un accompagnement aboutisse à une relation de confiance dans l'intérêt des porteurs de projets, il est nécessaire d'évaluer ces signaux faibles indépendamment des compétences ou de l'existence de fonds propres. Ils détermineront la qualité de l'accompagnement et l'avenir de la relation entre Unitec et le projet.

Les signaux faibles qu'Unitec évalue sont en particulier :

- la capacité du porteur à écouter son interlocuteur ;
- son dynamisme ;
- son envie d'être accompagné ;
- sa conviction dans son projet ;
- la reconnaissance de ses faiblesses.

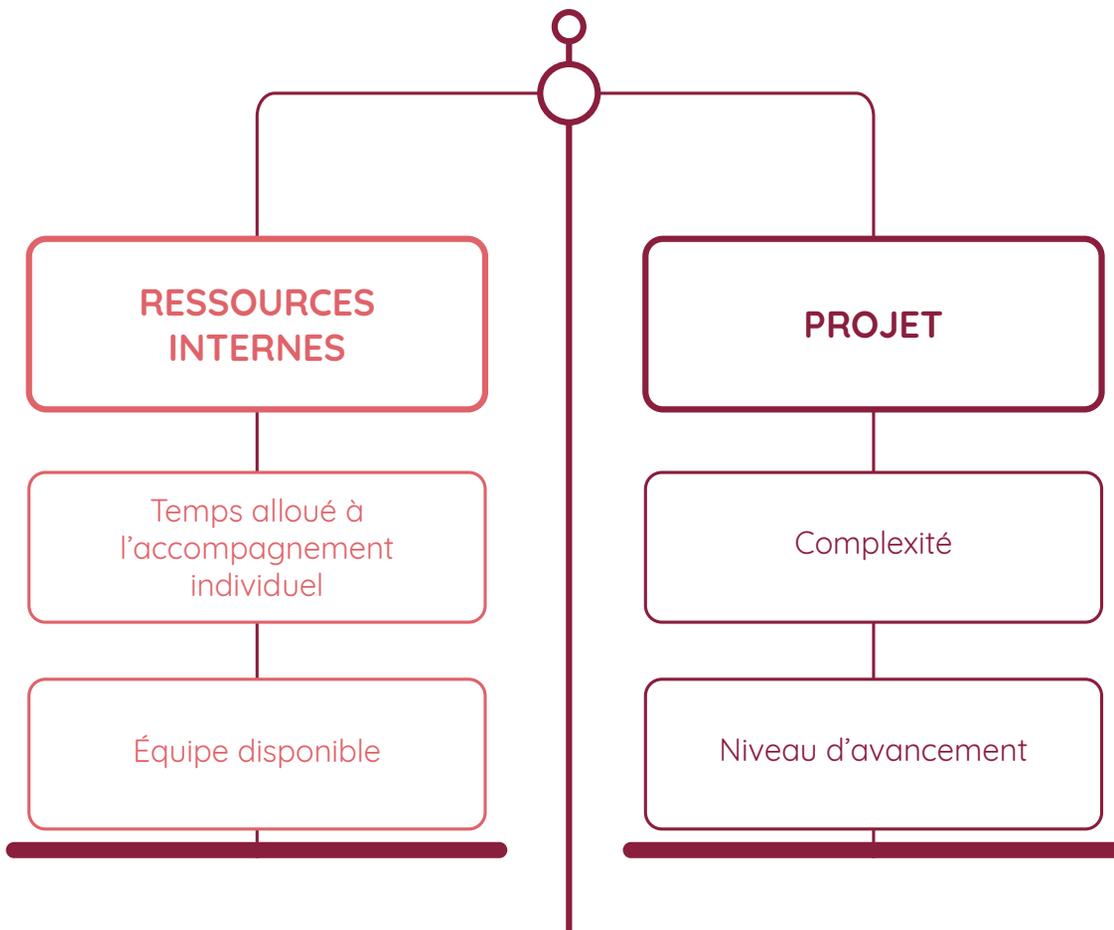
2.1.1

COMMENT DÉFINIR LA VOLUMÉTRIE ET LE RYTHME D'ENTRÉE

La volumétrie

C'est le nombre de projets qui peuvent être suivis sur une année ainsi qu'à un instant T. Elle dépend de différents paramètres.

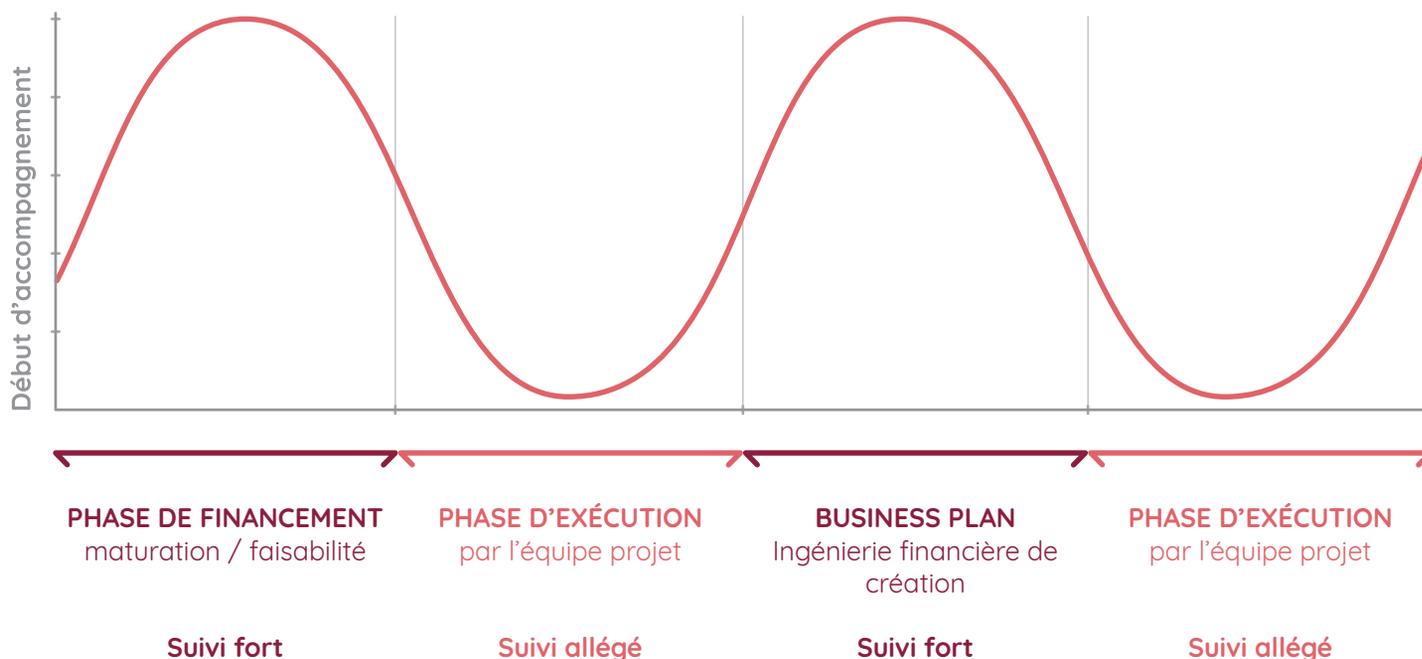
PARAMÈTRES D'ANALYSE DE VOLUMÉTRIE DES PROJETS ACCOMPAGNÉS



Un premier facteur est lié à l'équipe d'accompagnateurs : taille de l'équipe, expériences et rapidité d'exécution, temps alloué à l'accompagnement individuel - au temps passé avec les porteurs de projet s'ajoutent le travail personnel sur leur dossier (recherche d'informations, prises de contacts, etc.), l'entretien du réseau et la contribution aux actions collectives de la structure.

S'y ajoutent les paramètres liés aux projets : degré de complexité notamment technologique (un projet deeptech présentera un plus long phasage et une plus forte complexité de planification et de mise en œuvre, du fait des problématiques technologiques, d'équipe, de propriété intellectuelle ou de marketing) ; niveau d'avancement (l'intensité de la mobilisation de l'accompagnateur est cyclique, comme simplifié ci-dessous).

CYCLICITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS INNOVANTS



Un projet innovant sera accompagné au moins 6 mois et parfois jusqu'à 4 ou 5 ans s'il est à forte dimension technologique et pris très en amont. La connaissance du rythme de déploiement de ces projets permet de piloter la charge de travail des équipes.

La capacité d'accompagnement dépend de plusieurs facteurs : l'équipe disponible, son expérience et ses compétences, le temps que chacun passera avec les porteurs de projets et en travail individuel et pour l'ensemble de la structure. Le niveau de complexité et le niveau technologique du projet qui peuvent induire des phases d'accompagnement beaucoup plus longues. Le niveau d'avancement du projet enfin : si la charge de travail du porteur de projet est constante, celle de l'accompagnateur est beaucoup plus cyclique.

Le rythme d'entrée des projets

Le rythme d'entrée des projets en accompagnement peut se faire au fil de l'eau ou par « promotions », d'une à quatre par an, ce qui est souvent le cas pour des projets dans un même secteur.

PROMOTIONS

AVANTAGES

- Dates de début et de fin d'accompagnement maîtrisées.
- Permet de créer un collectif de porteurs de projets stimulant (effet « promo »).
- Facilite la mutualisation des animations et formations, en particulier s'ils ont le même niveau de maturité.

LIMITES

-] Les pics de charge de travail sur les projets tombent en même temps ou presque.
-] Pas toujours adapté à la gestion de petits volumes de projets dans des secteurs différents (besoins et rythmes différents).
-] Pas toujours compatible avec le tempo des projets deeptech issus de l'académique.

FIL DE L'EAU

AVANTAGES

- Souplesse d'entrée des projets en accompagnement.
- Permet de lisser la charge de travail (un portefeuille correctement dimensionné peut contenir des projets à des stades différents d'avancement).
- Permet de travailler sur différents niveaux de maturité de projets.

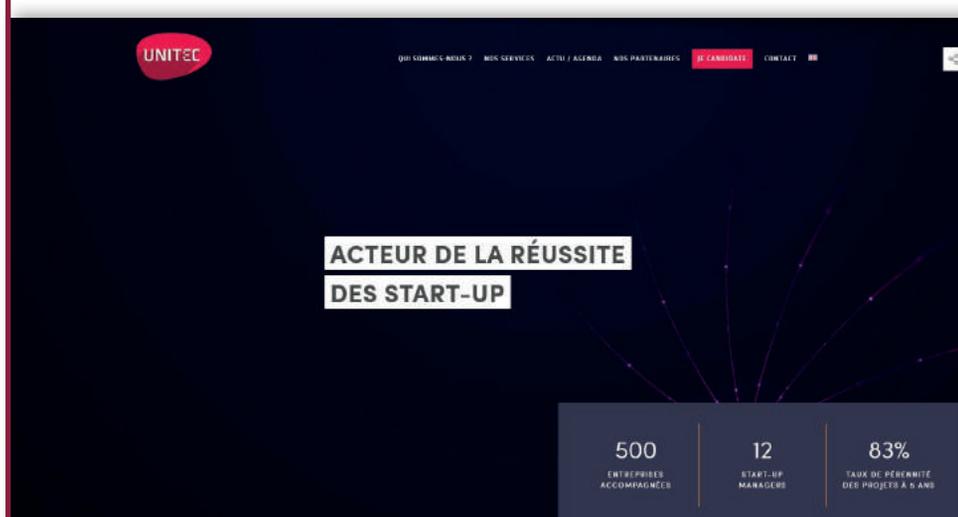
LIMITES

-] Moindre visibilité sur le rythme d'entrée des futurs projets.
-] Moindre mutualisation sur les animations (nécessite plusieurs sessions ou de ciblage des publics concernés par une animation).
-] La création d'un esprit « entre pairs » est plus complexe en l'absence de points de rendez-vous systématiques.

Les référentiels d'accompagnement de projets innovants plafonnent la taille du portefeuille projets d'un chargé d'accompagnement à 9 projets, surtout s'ils sont à caractère technologique. A Unitec, compte tenu du panachage de projets deeptech et autres projets innovants, le référentiel retenu et validé dans la pratique est de 15 projets par start-up manager.

LE FIL DE L'EAU UNITEC

La pratique
UNITEC



LES APPELS À PROJET 2019

- Intelligence Artificielle (*mars*)
 - eSanté (*mai*)
 - SporTech (*juin*)
- eCommerce (*novembre*)

UNITÉC

APPEL À PROJETS



#eCommerce



candidatez jusqu'au **30 novembre 2019**

2.1.2

LE SOURCING DES PROJETS ET L'INSTRUCTION DES CANDIDATURES

L'identification des projets

Les projets de création d'entreprises innovantes sont identifiés via différents canaux. Les contacts entrants sont une première source : demandes d'informations spontanées, candidatures directes à la suite d'une recherche sur Internet, recommandations par le réseau des partenaires (financeurs, anciens accompagnés, experts, etc.).

Une recherche proactive de projets est également menée de plusieurs manières :

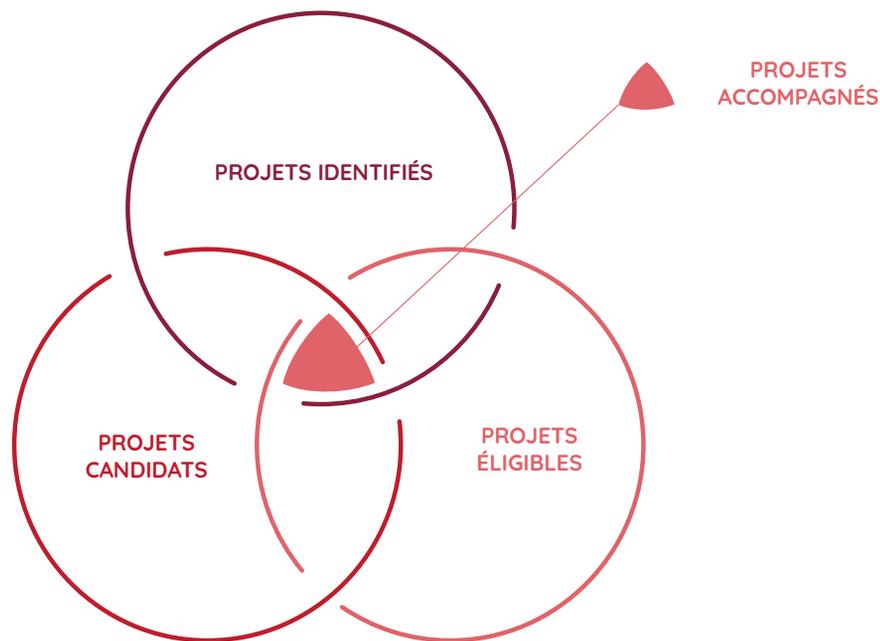
- la communication de la structure, les appels à projets notamment via les outils digitaux et réseaux sociaux,
- des partenariats avec les structures de l'entrepreneuriat étudiant, avec participation aux instances d'incubation ou aux jurys,
- des partenariats avec les universités, grandes écoles et organismes de transfert de technologie pour les projets issus de la recherche (suppose de mettre en place des revues de projets dédiées ou de participer à des comités de valorisation),
- des partenariats avec l'écosystème d'accompagnement des projets d'entreprises innovantes, en fonction des complémentarités pour proposer un parcours d'accompagnement complet.

L'instruction des candidatures

L'étape suivante est de valider l'éligibilité à l'accompagnement pour les projets identifiés qui souhaitent être accompagnés.

La phase de sélection représente un temps non négligeable, ce qui impose une approche rigoureuse des projets et de leur évaluation. A l'échelle d'Unitec, le temps passé sur cette évaluation est d'environ une journée par projet (selon les typologies de projets et la profondeur de l'évaluation, certains projets étant rapidement réorientés). Le temps passé cumulé représente quant à lui environ 110 jours par an soit 50 % d'un équivalent temps plein, un investissement important mais incontournable.

DE LA CANDIDATURE AU PROJET ACCOMPAGNÉ



Pour les projets qui émettent le souhait d'être accompagnés, nous recommandons de mettre en place un formulaire générique d'accueil, permettant de comprendre le contenu du projet dès le premier contact (voir annexe « Exemple de dossier contact »). Si les porteurs de projet disposent déjà d'un business plan conséquent ou autre document équivalent permettant d'analyser leur projet, il n'est bien sûr pas utile de leur imposer l'exercice.

Les objectifs de ce dossier d'évaluation :

- Aborder toutes les dimensions du projet pour mesurer son état d'avancement ;
- Appréhender la capacité rédactionnelle et l'esprit de synthèse des porteurs des projets ;
- Tester leur motivation réelle à être accompagnés : on distingue facilement un dossier bâclé d'un dossier soigneusement et sincèrement préparé.

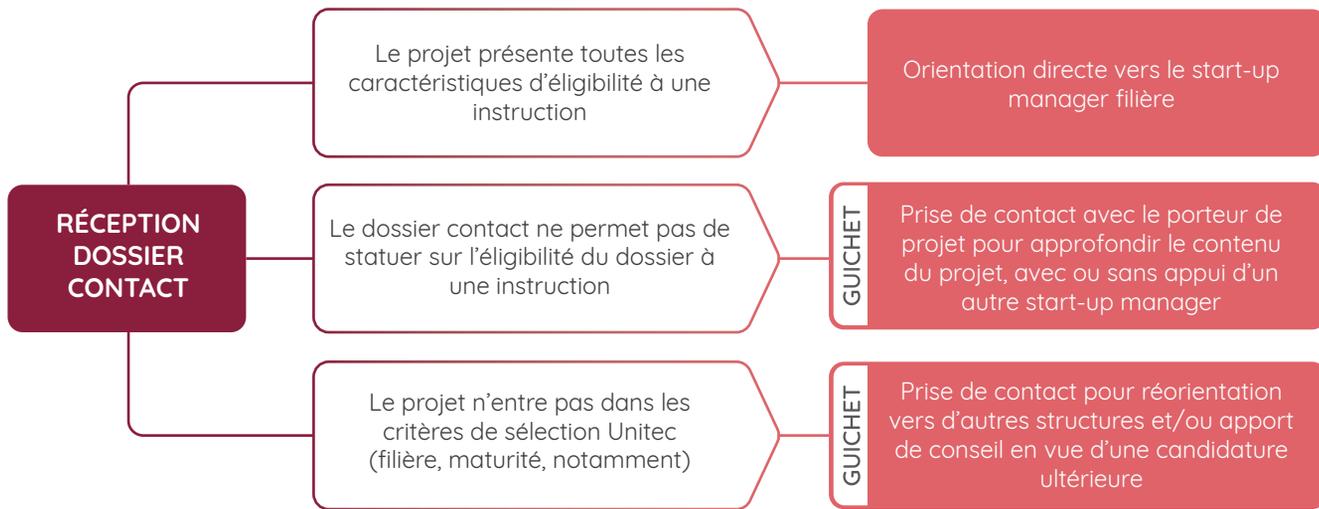
Ce dossier est un premier niveau de contact avec les porteurs de projet. Il est suivi d'une prise de contact directe téléphonique ou physique pour approfondir l'évaluation des besoins et de la motivation du candidat, présenter la structure et ses modalités d'accompagnement.

Ces échanges se doublent de recherches d'informations par la personne en charge de l'instruction, pour approfondir la dimension scientifique des informations, valider ou compléter les éléments de marché déjà collectés...

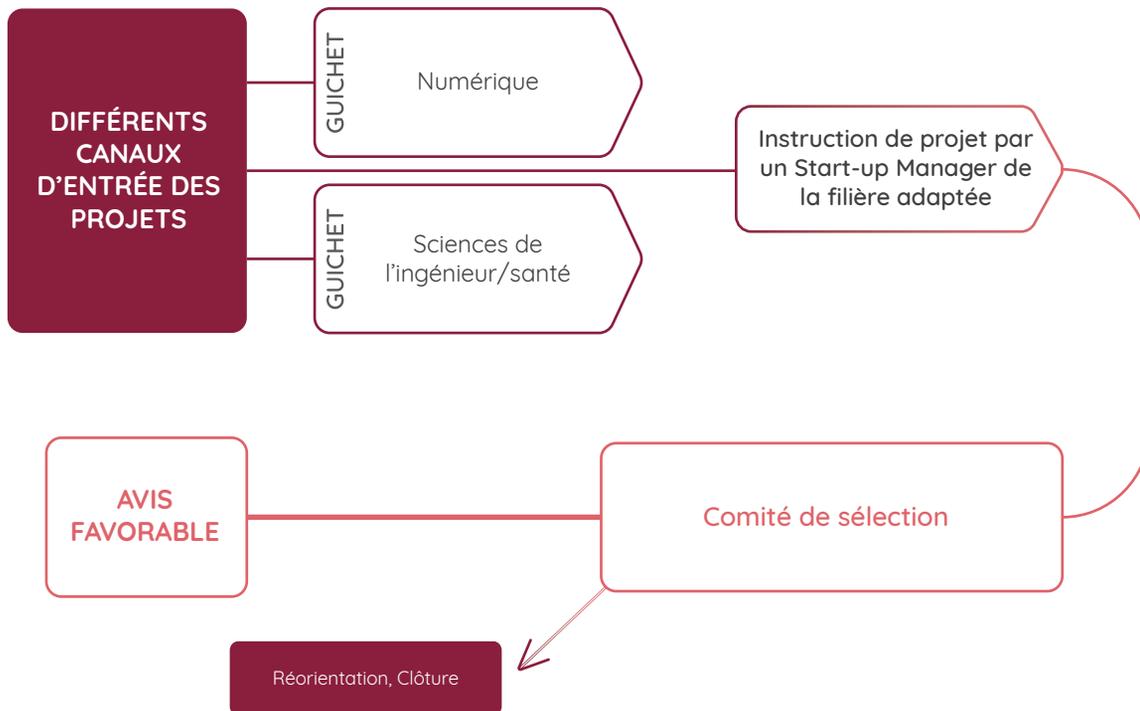
Cette phase d'instruction doit déboucher sur une évaluation la plus objective possible, permettant une décision concernant l'accompagnement du porteur de projet ainsi que les modalités de cet accompagnement.

LE PRINCIPE DU GUICHET

Recevant environ 150 candidatures par an pour moins de 40 projets retenus, Unitec a mis en place un système de « guichet » assuré par deux personnes, qui traitent rapidement les dossiers entrants et les orientent, soit vers une instruction plus poussée pour passage en comité de sélection, soit vers d'autres interlocuteurs adaptés.



Organisation de la répartition de l'instruction des dossiers à Unitec.



Schématisme du processus de sélection des projets accompagnés à Unitec.

2.1.3 L'ÉVALUATION ET LA DÉCISION D'ACCOMPAGNEMENT

La plupart des structures d'accompagnement s'appuient sur une grille d'évaluation ou un dossier de présentation de la candidature. Cet outil sera partagé avec un comité de sélection ou d'agrément composé de collaborateurs et/ou de partenaires (financeurs, techniques, etc.) chargé de statuer sur l'accompagnement, parfois en présence des porteurs de projets.

Ce principe de dossier unique pour tous permet de garantir un traitement équitable à tous les projets candidats en évitant les passe-droits, et de

mobiliser différents regards sur un projet. Au-delà de la perte d'objectivité normale de la personne qui instruit le dossier, une analyse collective apporte des éléments d'enrichissement et soulève des questions utiles pour la suite.

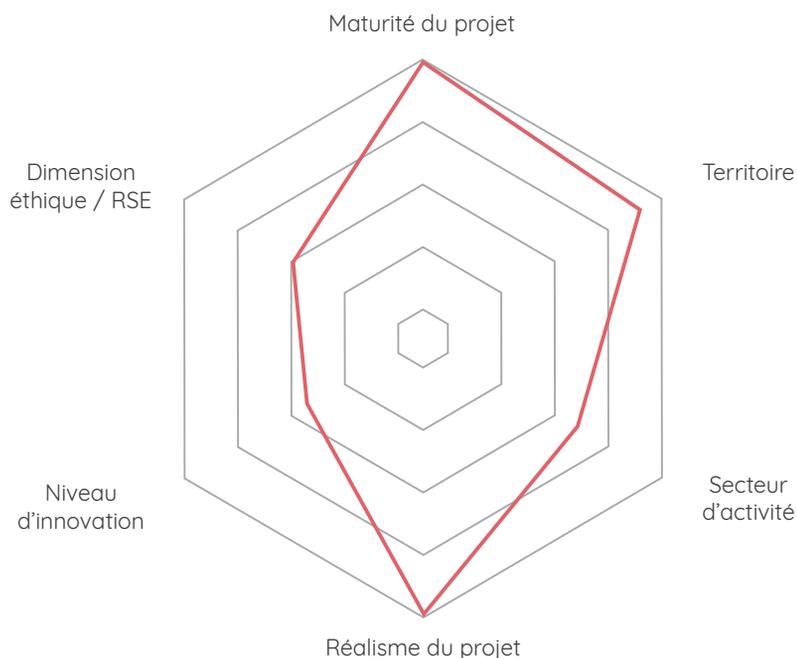
Étant donné le nombre de dossiers reçus, les comités de sélection d'Unitec ont lieu tous les 15 jours. A ce rythme, il est difficile de mobiliser des partenaires extérieurs pour y participer. Ils sont donc composés uniquement de start-up managers d'Unitec, au nombre de 10, ce qui offre suffisamment de regards différents pour aborder tous les sujets concernant les candidatures.

La pratique
UNITEC

Quelques principes à retenir sur l'évaluation

- Cette phase doit par définition valider que le projet entre bien dans le champ d'intervention de la structure.

CRITÈRES D'ÉVALUATION DU PROJET



Exemple de radar utilisé par Unitec pour valider l'éligibilité à l'accompagnement.

- **Elle doit rester simple et souple.** A ce stade, les projets ne sont ni complets, ni parfaits. Il est la plupart du temps inutile de fixer des critères d'évaluation trop précis qui ne seront jamais remplis.
- **L'évaluation doit permettre de valider** que la structure peut apporter un accompagnement adapté aux besoins du projet sur le fond et la forme. La qualité de l'instruction du dossier est déterminante pour dimensionner et préparer l'accompagnement.

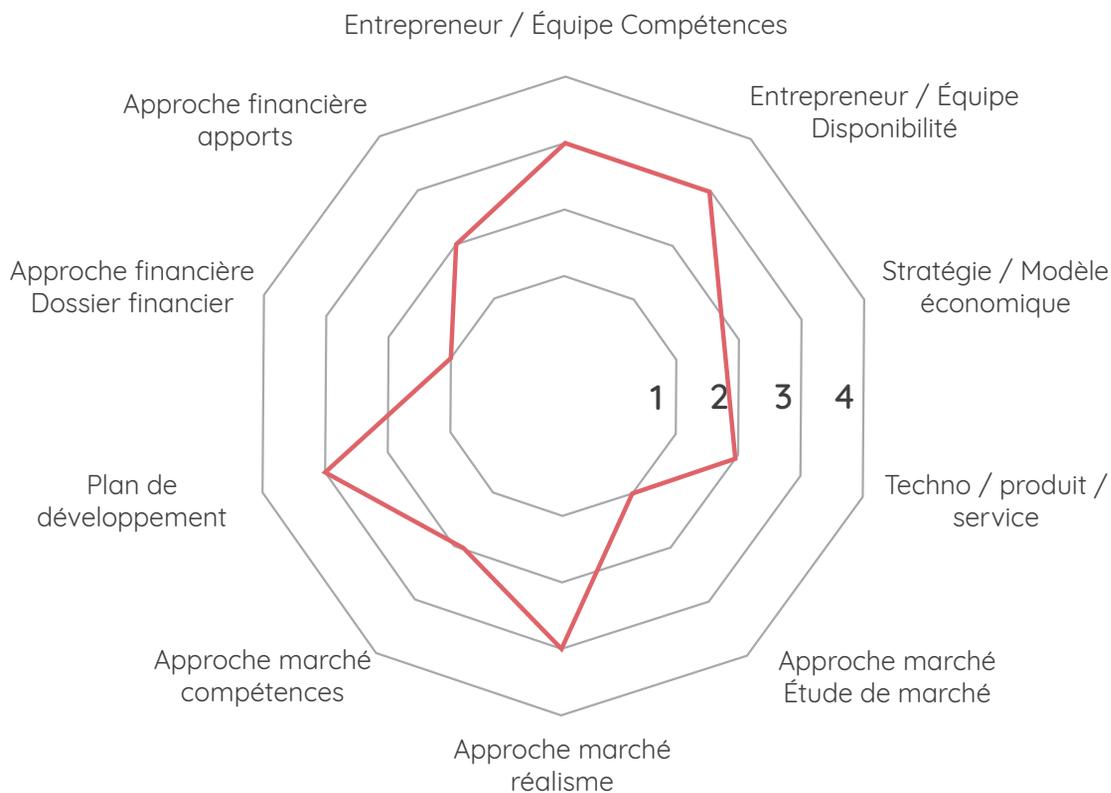
Il existe deux grandes manières d'évaluer les projets :

Un principe de notation, avec une note globale déterminant la décision d'accompagner ou pas. Ce système est couramment utilisé notamment dans le cadre d'appels à projet : il permet de classer facilement les projets, même si les modalités de notation s'avèrent subjectives et différentes d'un individu à un autre.

L'autre option est une évaluation du niveau d'avancement du projet la plus objective et rigoureuse possible. Elle permet d'identifier les points forts et points faibles du projet à un instant T, afin de proposer au porteur de projet un planning de travail structuré et concret.

Après avoir pratiqué un mix de ces deux méthodes, qui aboutissait à une note globale peu déterminante dans un contexte d'évaluation au fil de l'eau, Unitec a opté finalement pour la seconde. Elle se base sur 10 critères d'évaluation du projet, dont un, l'équipe, est rédhibitoire : si l'équipe porteuse de projet est évaluée comme insuffisante, inadaptée ou pas en phase avec un projet de start-up, la décision sera négative.

NOTATION SPÉCIFIQUE DU PROJET



Exemple de radar utilisé pour évaluer le niveau d'avancement des projets.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1

<p>ENTREPRENEUR / ÉQUIPE COMPÉTENCES</p>	<p>Porteur / équipe : Insuffisante / Inadaptée / pas en phase avec un projet de start-up = « NO GO » accompagnement</p>
<p>ENTREPRENEUR / ÉQUIPE DISPONIBILITÉ</p>	<p>≤ 25%</p>
<p>STRATÉGIE / MODÈLE ÉCONOMIQUE</p>	
<p>TECHNO / PRODUIT / SERVICE</p>	<p>Aucune idée du produit / service : Cahier des Charges reste à établir</p>
<p>APPROCHE MARCHÉ ÉTUDE DE MARCHÉ</p>	
<p>APPROCHE MARCHÉ RÉALISME</p>	<p>État d'avancement : niv. 1</p>
<p>APPROCHE MARCHÉ COMPÉTENCES</p>	<p>État d'avancement : niv. 1</p>
<p>PLAN DE DÉVELOPPEMENT</p>	
<p>APPROCHE FINANCIÈRE DOSSIER FINANCIER</p>	<p>Approche financière inexistante</p>
<p>APPROCHE FINANCIÈRE APPORTS</p>	<p>Pas d'argent</p>

2

3

4

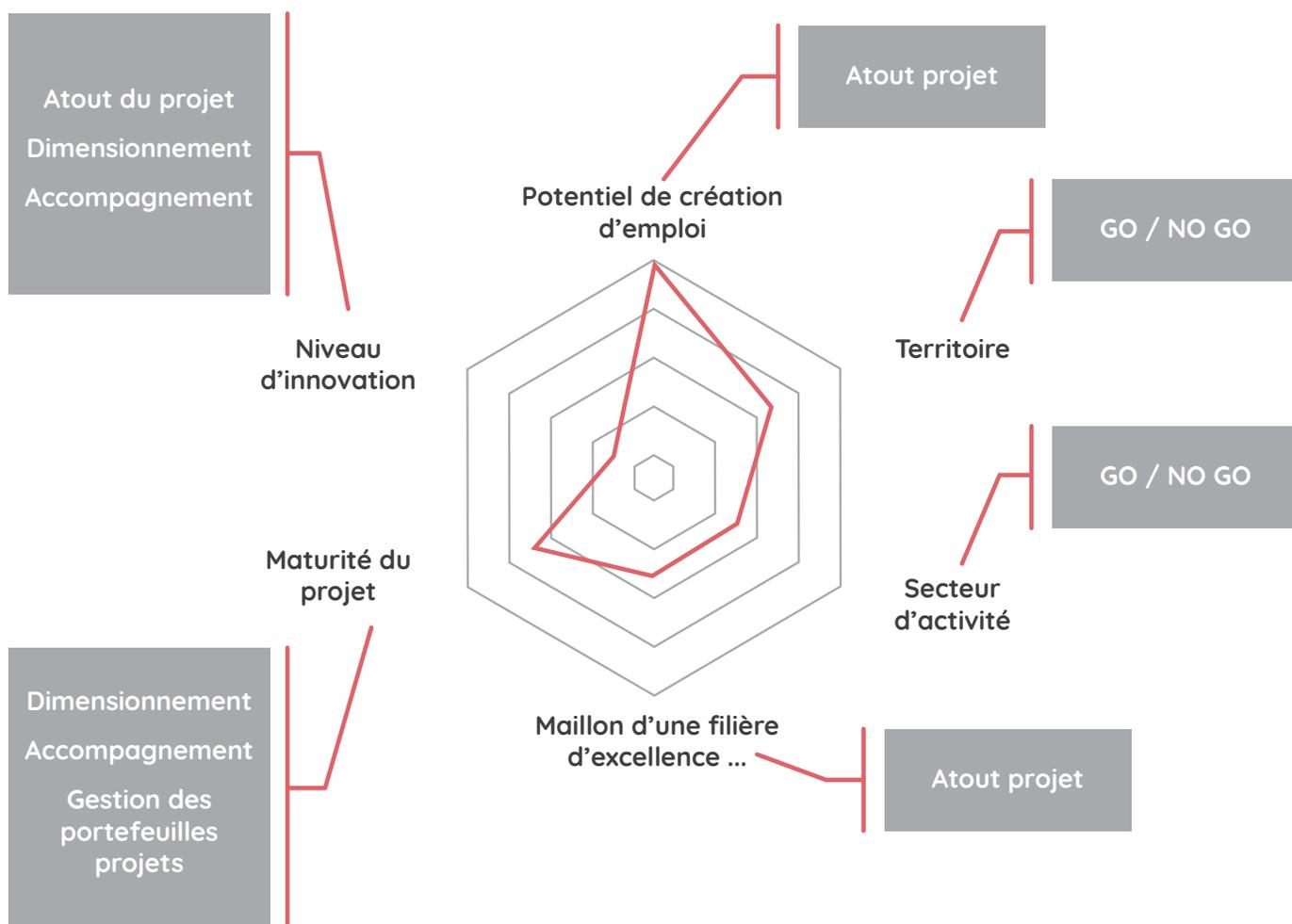
Porteur dont le potentiel reste à démontrer Équipe qui doit être complétée	Porteur / Équipe : Potentiel convaincant	Porteur / Équipe très compétente
25% à 50%	>50%	Full-time / prochaine étape de carrière
Absence totale de réflexion sur le sujet à ce stade	Réflexion engagée, éléments à creuser Modèle économique à définir	Porteur / Équipe très compétente
Cahier des Charges et/ou POC / MVP OK	Beta / V.0 Prototype OK	Enjeux pré-industrialisation / Industrialisation
Étude de marché très insuffisante	Étude de marché parcellaire / empirique	Étude de marché structurée
État d'avancement : niv. 2	État d'avancement : niv. 3	État d'avancement : niv. 4
État d'avancement : niv. 2	État d'avancement : niv. 3	État d'avancement : niv. 4
Aucune maîtrise de la time-line à ce stade Tout est à construire	Time-line à consolider et valider	Time-line définie et réaliste
Chiffrage approximatif / irréaliste	Approche financière à consolider	Maitrise parfaite du tableau emplois / ressources et/ou du prévisionnel financier
Moyens insuffisants	Moyens à consolider	Moyens en phase avec le projet

Le parti pris est de rester souple sur l'approche pour adresser toutes les filières, mais rigoureux sur le niveau d'avancement objectif du projet. Les axes d'amélioration susceptibles de constituer des freins au projet feront l'objet d'une attention particulière durant l'accompagnement.

Cette analyse permet également de déterminer qui prend en charge l'accompagnement, en lien avec les expertises disponibles dans l'équipe.

Il s'agit bien sûr d'une évaluation et pas d'une notation. Néanmoins certains critères sont rédhibitoires par rapport à la mission d'Unitec. Ces critères servent également pour dimensionner notre accompagnement et affecter le projet à un Start-Up Manager.

LES CRITÈRES D'ÉVALUATION PROPRES À UNITEC



Et si un projet n'est pas retenu ?

Les raisons d'un avis défavorable en comité de sélection peuvent être multiples. Il est rare que la raison d'être du projet lui-même soit remise en cause. Un niveau de maturité insuffisant ou trop avancé et le manque d'une ressource clé sont en général les causes d'un avis défavorable.

La priorité est de faire connaître au candidat malheureux les raisons qui ont conduit à cette décision et le cas échéant de l'orienter vers des interlocuteurs correspondant mieux à ses besoins.

En matière d'accompagnement, la porte ne doit jamais être définitivement fermée : un projet analysé comme trop amont peut évoluer rapidement du fait d'un changement dans l'équipe, d'une nouvelle opportunité de marché, etc. Auquel cas, il peut avoir toute légitimité pour re-candidater à un accompagnement... et recevoir un avis favorable.

« Un niveau de maturité insuffisant ou trop avancé et le manque d'une ressource clé sont en général les causes d'un avis défavorable. »

La pratique **UNITÉC**

Unitéc utilise beaucoup la notion de « report » pour justifier un refus d'accompagnement. Le Comité de Sélection indique aux porteurs non sélectionnés que leur candidature est reportée, en leur demandant de travailler certains éléments.

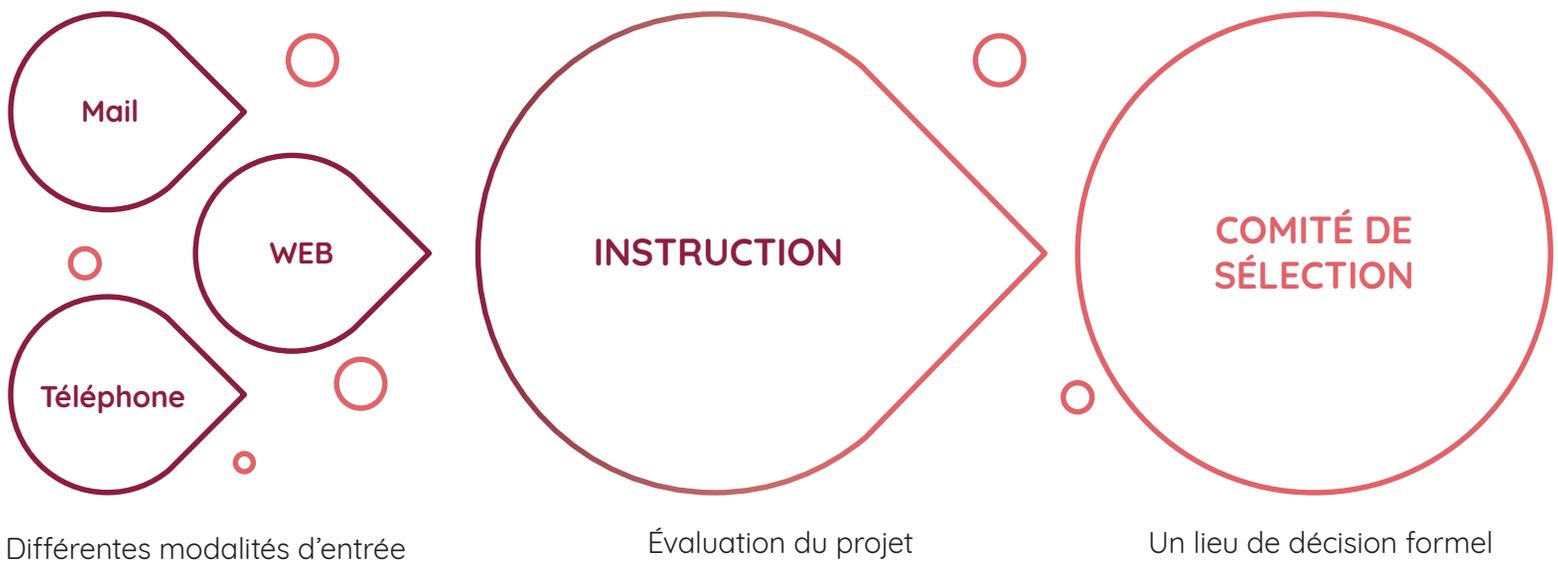
Deux cas de figure :

- Le projet ne paraît pas viable : les éléments à approfondir sont ceux qui rendent le projet non-viable. L'objectif est de permettre aux porteurs de se rendre compte eux-mêmes des failles de leur projet et qu'ils ne re-candidatent pas.
- Le projet est intéressant mais immature. Les porteurs font un travail important sur leurs dossiers, approfondissent les éléments demandés et reviennent après trois, six, parfois douze mois. Très souvent, le projet est accepté et accompagné.

2.1.4 EN SYNTHÈSE

Le processus de sélection des projets pour un accompagnement est une étape à la fois chronophage et stratégique. On peut le schématiser de la manière suivante :

PROCESSUS DE SÉLECTION DE DOSSIERS



La sélection s'appuie sur la formalisation de divers éléments :

- Dossiers de présentation des projets de création d'entreprise
- Evaluation des projets par la structure d'accompagnement
- Formulation au porteur de projet de la décision accompagnée des modalités d'accompagnement proposées, sous la forme d'un courrier, convention ou charte d'accompagnement, qui marque le lancement de l'accompagnement. Le document précise la date de démarrage de l'accompagnement, sa durée, le temps alloué au projet et son équivalent-subvention en euros, les éléments sur lesquels portera l'accompagnement, les principes de fonctionnement, de confidentialité, de communication qui régissent l'accompagnement
- Dans le cas d'un avis défavorable : explication des raisons de cet avis et orientation vers d'autres interlocuteurs considérés comme pertinents pour le projet

LE COURRIER ENVOYÉ PAR UNITEC AUX PROJETS SÉLECTIONNÉS

La formalisation de la décision d'accompagnement est indispensable.

Équivalente à un contrat, elle cadre la relation au porteur de projet et sera utile au cours du projet ou au terme de l'accompagnement. De plus, l'encadrement des financements publics européens exige d'informer de manière précise les entreprises accompagnées du niveau d'aide dont elles bénéficient.

Exemple :

Madame, Monsieur,

Vous nous avez fait part le JJ-MM-AA de votre souhait de bénéficier d'un soutien d'Unitec dans le cadre de votre projet de création d'entreprise relatif à XXX.

Nous sommes heureux de vous annoncer que votre demande, instruite lors de notre Comité de Sélection du JJ-MM-AA, a reçu un avis favorable et que vous pouvez bénéficier d'un accompagnement recouvrant les axes suivants :

- Conseil méthodologique et conseil stratégique,
- Aide à l'élaboration du Business Plan,
- Aide à la recherche de financements publics / privés,
- Mise en réseau et soutien à la recherche de partenaires et prestataires adaptés à vos besoins,
- Accès gratuit aux formations et ateliers proposés par Unitec
- Soutien à la recherche d'implantation, incluant la possibilité d'hébergement en pépinière (selon disponibilités).

Le Comité de Sélection a estimé à un maximum de YY journées conseil la ressource nécessaire pour vous accompagner dans les meilleures conditions, représentant à titre informatif un équivalent-subvention de YY*890€.

Cet accompagnement, pris intégralement en charge sur fonds publics, prendra effet à compter du JJ-MM-AA et prendra fin le XXX. A cette date, l'opportunité de prolonger votre accompagnement pourra être étudiée avec votre référent.

Votre accompagnement pourra par ailleurs être interrompu à tout moment par vos soins en-en faisant la demande écrite.

Préalablement à la mise en œuvre de cet accompagnement, nous vous saurions gré de nous retourner un exemplaire de la charte d'engagement ci-jointe datée et signée.

Dans l'attente de votre retour, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

Stéphane ROCHON

Directeur d'UNITEC

PJ : Charte d'accompagnement à signer et bulletin d'adhésion à l'Association Unitec à nous retourner dans les meilleurs délais. La facture de votre cotisation vous sera transmise à réception de votre bulletin d'adhésion.

(Voir Charte d'engagement en annexe page 213)

2.2

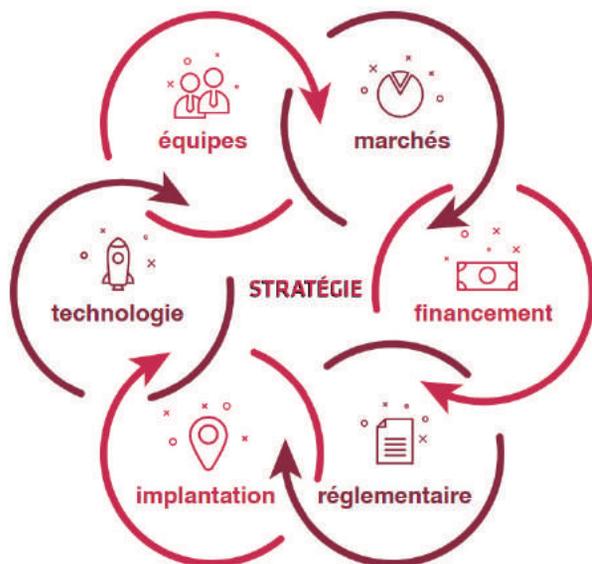
LES PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT

La durée de l'accompagnement est convenue au démarrage. Elle peut être fixe (par exemple 6 mois d'accompagnement dans un incubateur) ou prolongeable, suivant le bilan dressé à l'issue de chaque phase et les besoins du projet, jusqu'à 4 ou 5 ans pour des projets très technologiques.

Le projet d'entreprise est complexe et implique de travailler en parallèle sur de multiples domaines, afin que la réflexion stratégique aboutisse à un projet cohérent, réaliste et conforme à l'ambition de l'équipe.

2.2.1 LES DOMAINES À EXPLORER AVEC LES PORTEURS DE PROJETS

La réussite d'un projet d'entreprise innovante est le fruit d'un travail de fond sur un ensemble de composantes complémentaires, dont on cherchera à assurer la maîtrise et à prévenir les risques. Elles servent la réflexion stratégique de fond menée sur le projet.



Ces thématiques sont évaluées dès le premier contact avec le projet, puis à chaque étape de développement. Chacune demande des actions et méthodes spécifiques.



A noter :

Les thématiques abordées représentent des domaines d'expertise métiers que nous n'avons pas la prétention de détailler ici. Nous présentons les principaux outils et méthodes dont nous avons validé la pertinence. Leur manipulation demande un minimum de pratique et d'étude. La formation continue et l'expérience professionnelle sont indispensables pour pouvoir les transmettre et les mobiliser au mieux auprès des porteurs de projets.

2.2.2

LES GRANDS LIVRABLES EN FONCTION DE LA PHASE DE MATURITÉ DES PROJETS

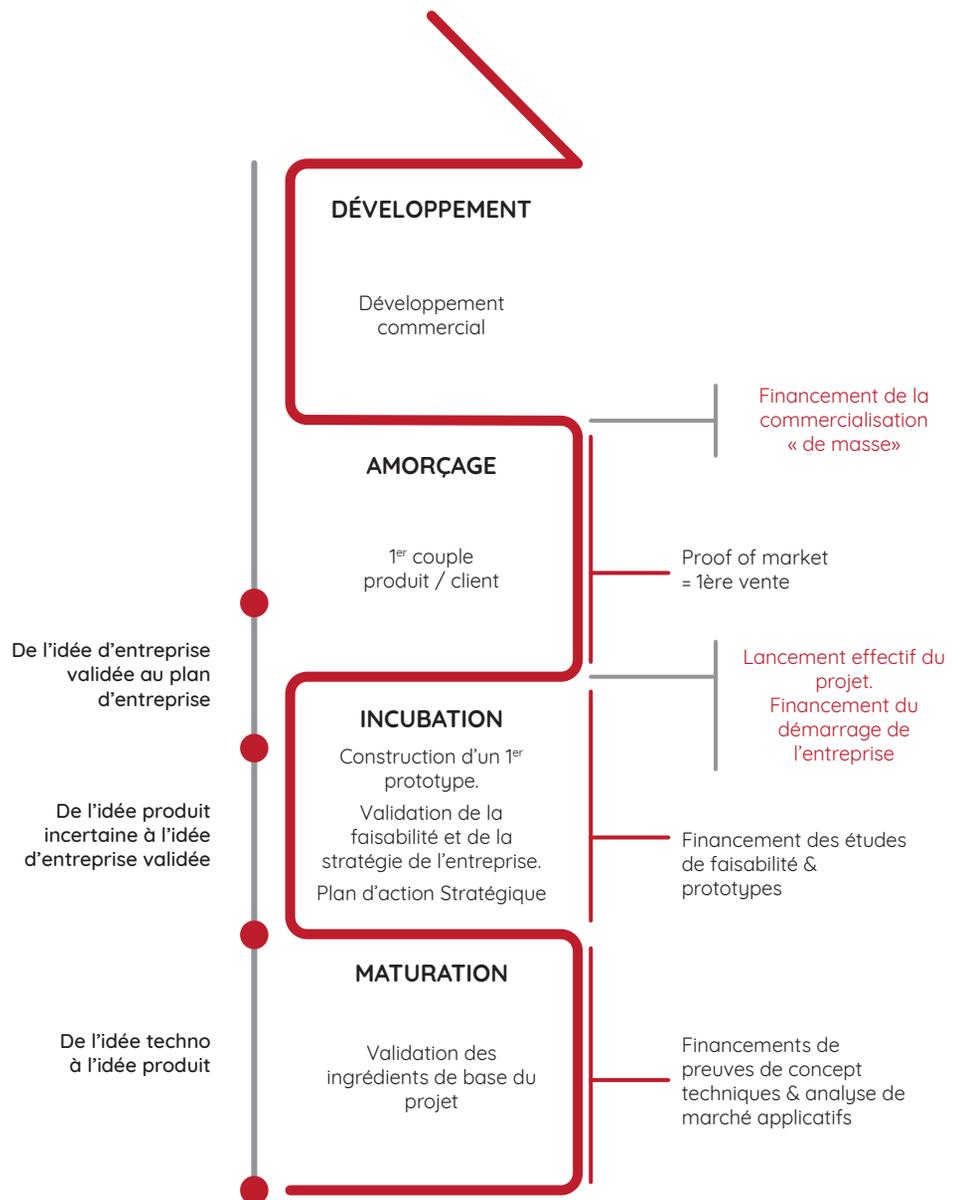
Voici en synthèse les priorités de travail de chaque étape de développement d'un projet de création d'entreprise innovante.

Ces différentes étapes peuvent se dérouler de manière très séquencée ou plus concomitante voire fusionnée, suivant le secteur d'activité et du contenu technologique du projet. L'objectif global reste que toutes les tâches se déroulent dans le bon ordre et le plus rapidement possible, de manière à se projeter vers le marché en ayant optimisé sa dépense budgétaire.



A noter :

La création en tant que telle de l'entreprise intervient théoriquement une fois tous les ingrédients rassemblés en fin de phase d'incubation. Dans la pratique, elle peut intervenir à tout moment pour diverses raisons, en particulier la nécessité d'avoir un KBis et des statuts pour solliciter des financements, mettre en œuvre des relations concrètes avec des clients ou des fournisseurs, gérer des enjeux de propriété intellectuelle... alors même que la réflexion stratégique sur le modèle économique de l'entreprise n'est pas terminée.



POIÉTIS

Fabien Guillemot



Trois questions à Fabien Guillemot, fondateur de POIÉTIS.

Quels sont les enjeux spécifiques d'une deeptech ?

Lorsqu'on est chercheur et qu'on sort d'un labo, on ne sait pas comment marche une création d'entreprise. On maîtrise très bien la recherche, beaucoup moins les attentes des investisseurs et autres acteurs, ni les différentes étapes. Qu'est-ce qu'un business plan, quelle place pour l'investisseur, quels enjeux de rentabilité... ? Autant de questions qu'il faut prendre le temps d'étudier pour structurer son projet. Un temps d'acculturation long est donc indispensable.

Par ailleurs, ce n'est pas bon de créer l'entreprise à proprement parler trop tôt car cela implique de commencer à dépenser de l'argent et les projets deeptech sont gourmands en R&D.

« Il faut un temps d'acculturation avant de créer son entreprise »

Quel rôle a joué la structure d'accompagnement dans cette phase ?

Unitec m'a accompagné très tôt dans le projet, il fallait tout formaliser : définir l'équipe, la roadmap en amont, le projet lui-même avant même le business plan. Il y avait aussi un travail de coordination avec les différentes structures avec lesquelles nous avons travaillé, comme la SATT ou l'Incubateur Régional d'Aquitaine. De mon côté, j'ai pu bénéficier de formations pour passer de mon métier de chercheur à celui d'entrepreneur. La valeur ajoutée d'Unitec a vraiment été de rompre un déficit d'information et de connaissance grâce à sa parfaite maîtrise de ce process très particulier d'un projet issu de la recherche académique.

Comment s'est déroulée la suite du projet ?

La société a été créée une fois effectués les études de marché, la consolidation de l'équipe avec un associé, le positionnement marché. Notre technologie de bio-impression (impression 3D de tissus vivants) a été d'abord proposée à l'industrie cosmétique pour des tests produits, ce qui nous a permis de financer la suite du développement. Le marché médical devenu accessible, nous l'adressons désormais avec nos solutions de production de tissu cutané à partir des cellules des patients, pour des greffes de peau, et d'imprimantes pour disséminer la technologie.

La phase de maturation

Dès que l'idée d'un projet d'entreprise innovante prend forme, un premier niveau de réflexion pour valider les ingrédients à rassembler doit être mené.

A l'issue de cette période de maturation, la faisabilité d'une start-up sur un ou des marchés donnés doit être démontrée techniquement et économiquement pour enclencher le passage à la structuration du projet d'entreprise. Sinon, la réflexion doit être prolongée (programme de R&D par exemple) ou le projet d'entreprise abandonné.

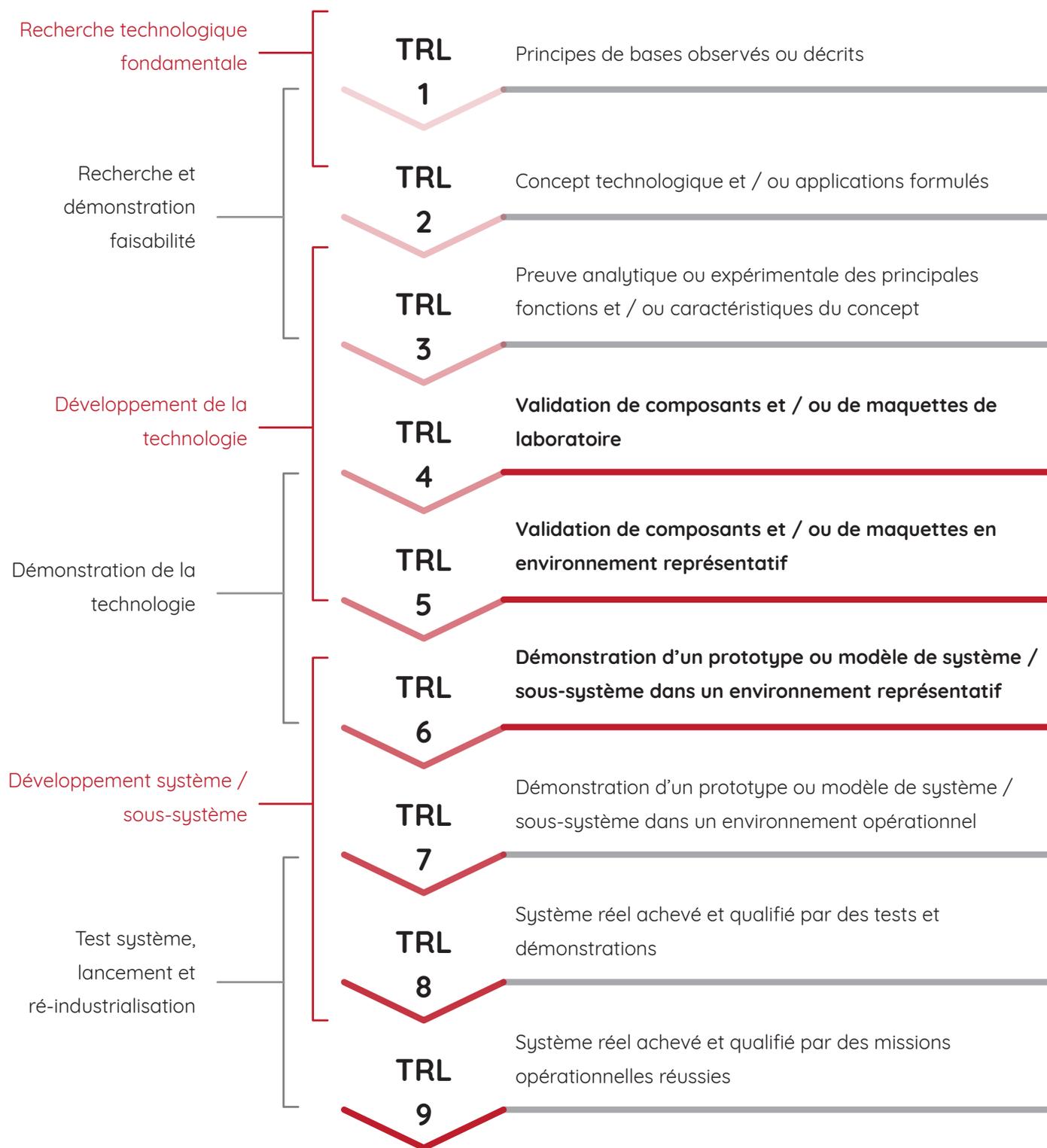
ÉLÉMENTS D'ATTENTION DU PROJET EN PHASE DE MATURATION

ÉQUIPE	Identification des compétences clés nécessaires au niveau des fondateurs - profils Identifier le futur porteur principal
JURIDIQUE & RÉGLEMENTAIRE	Propriété intellectuelle : structurer - consolider (antériorité - libertés d'exploitation - analyser de l'environnement - actions) Identifier les cadres réglementaires des marchés identifiés, freins et opportunités
JURIDIQUE & RÉGLEMENTAIRE	Identification - quantification - hiérarchisation de grands marchés applicatifs Compréhension de la chaîne de valeur Identification de modèles économiques viables Start-up ou transfert industriel ?
TECHNIQUE	Preuve de Concept (Proof of Concept - POC) technique - stabilisation de la technique - démonstrateur (passer de TRL 4 à 6) cf page 64

Les principales causes d'échecs liées à cette phase de maturation sont :

- Une maturité technique non validée : « pièces manquantes », phase non reproductible en série, étape non centrale éludée... Dans ce cas, l'arrêt immédiat du projet est recommandé ;
- Un marché surestimé ou immature : quelle est la réalité du besoin, la valeur ajoutée par rapport à l'existant, la capacité des acteurs à adopter l'innovation (normes, freins d'usage...), l'accessibilité du marché à une start-up ?

ÉCHELLE TRL (Technology Readiness Level) POUR ÉVALUER LE NIVEAU DE MATURITÉ D'UNE TECHNOLOGIE



Ces problématiques sont récurrentes. Même si la perception des marchés évolue au fur et à mesure de l'avancement du projet, si à cette phase la réponse à ces questions est très incertaine, il y a lieu de revoir le potentiel du projet.

Interview

TÉMOIGNAGE

TREEFROG THÉRAPEUTICS

Kévin Alessandri, Maxime Feyeux



« Si la maturation est mal faite, le décollage est risqué. »

Treefrog Therapeutics pourrait être le mètre-étalon de l'accompagnement ! La biotech, qui produit des cellules souches pour les thérapies cellulaires, a parfaitement actionné tous les dispositifs existants pour sa création. En particulier durant sa phase de maturation, au cours de laquelle il faut démontrer la faisabilité de son projet, étape clé pour des projets très technologiques et innovants : si la maturation est mal faite, le décollage est risqué.

« Il était important pour nous de trouver un interlocuteur neutre, qui n'ait pas d'intérêt direct dans le projet », explique Kevin Alessandri, co-fondateur de Treefrog. Unitec sera ainsi leur guide pour la phase de preuve de concept, qui permet de valider la technologie et son application concrète, en les orientant vers la SATT Aquitaine Sciences Transfert et l'IDEX (Initiative d'Excellence de l'université de Bordeaux, qui contribue financièrement au projet de recherche). Le niveau scientifique est en effet très élevé : les fondateurs réalisent une première mondiale en réussissant à implanter des neurones fonctionnels chez des rats atteints de la maladie de Parkinson, et démontrent une efficacité thérapeutique inédite. La SATT investit 1,2 million d'euros dans cette phase, pour financer une étude de marché en plus des moyens humains et matériels nécessaires à l'établissement des résultats scientifiques. « L'étude a permis d'identifier l'état d'avancement des industriels dans le domaine des thérapies cellulaires et de définir les indications thérapeutiques à privilégier », précise Kevin Alessandri.

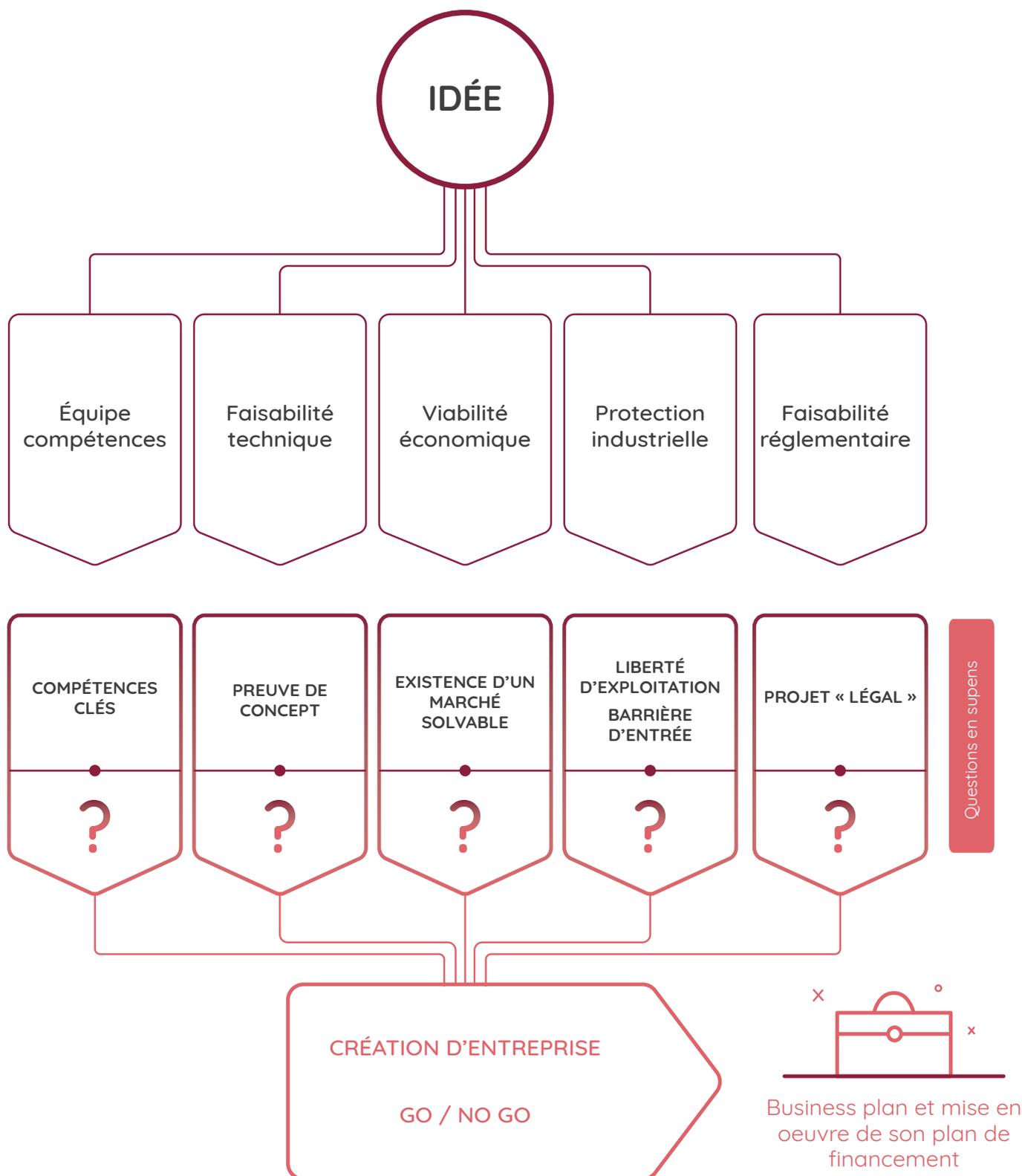
L'accompagnement porte aussi sur la phase de transfert de la propriété intellectuelle : l'exploitation des brevets issus de la recherche est confiée par le monde académique à la future start-up dans le cadre d'une négociation. Unitec prépare les fondateurs à cette discussion, en les mettant en relation avec des conseils spécialisés experts du domaine et des enjeux économiques.

Nouvelle intervention d'Unitec début 2018 avec la préparation du concours i-Lab de Bpifrance en vue de la création de la start-up. « L'accompagnement a été essentiel dans la préparation du concours, notamment pour structurer le business plan et le plan de financement, sur lesquels nous nous sommes appuyés par la suite », précise Maxime Feyeux, co-fondateur. Mission remplie, puisqu'après un an d'existence, la start-up a levé près de 10 M€, recruté 20 personnes, et vient d'entrer dans le programme French Tech 120.

La phase d'incubation-création

Cette phase consiste à formuler le projet de l'entreprise en vue de sa création, en approfondissant toutes les questions de faisabilité pour fixer un scénario de lancement construit et cohérent.

SCHÉMA DE LA PHASE D'INCUBATION-CRÉATION



YESCAPA

Benoît Panel et Adrien Pinson

Participer à un start-up week-end et devenir le leader européen de la location de camping-cars et vans entre particuliers : c'est l'aventure vécue par Benoît Panel. Jeune porteur de projet il rencontre son associé Adrien Pinson lors d'un start-up week-end d'où ils sortent lauréats. Pour mettre leur idée en action, ils candidatent à l'Auberge Numérique en 2012 et intègrent Unitec.

En pleine phase d'incubation, l'accompagnement d'Unitec est clé pour les jeunes entrepreneurs au modèle encore nouveau : CtoC ou plutôt CtoBtoC. « *Le business plan a changé 1000 fois !* » se souvient Benoît Panel. Pour affiner, ajuster, structurer et en bref, réfléchir, la présence d'un expert apporte toute sa valeur. Il jouera aussi un rôle important dans la définition des besoins de financement et du calendrier. « *L'accompagnement est aussi une marque de confiance et une sécurisation* » note l'entrepreneur. « *Et permet de sortir de sa bulle et d'échanger avec la communauté des porteurs de projets.* »

Sa vision de départ « *optimiste* » plafonne à 250 véhicules inscrits au bout de 4 ans. Ce seront finalement 1000 véhicules enregistrés dès la 2e année. Et aujourd'hui, YESCAPA est rentable et propose sur sa plateforme 7 500 véhicules, 35 000 locations par an et 120 000 personnes transportées dans 8 pays.



« *Le business plan a changé 1000 fois !* »

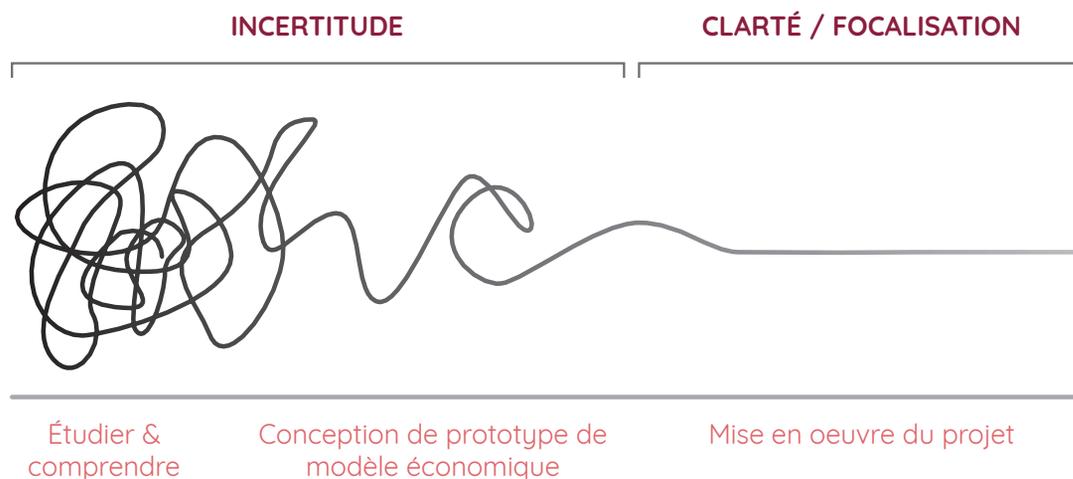
ÉLÉMENTS D'ATTENTION DU PROJET EN PHASE D'INCUBATION-CRÉATION

ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> → Structurer le projet commun (compétences, profils, valeurs, etc.) → Préparer la structuration juridique de la société
STRATÉGIE	<ul style="list-style-type: none"> → Formuler le positionnement stratégique de la future société → Métier, modèle économique et proposition de valeur → Barrières à l'entrée & avantages concurrentiels
MARCHÉ	<ul style="list-style-type: none"> → Décrire le marché ciblé → Segmentation / Besoins → Concurrence → Tarifications et coûts
BUSINESS PLAN	<ul style="list-style-type: none"> → Décliner la stratégie en plan d'action opérationnel → Commercial
ROADMAP	<ul style="list-style-type: none"> → R&D / Développement technique → Procédure / SAV → Organisation générale (juridique, RH, etc.)
PRÉVISIONNEL FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> → Structurer un prévisionnel financier → Compte de résultat → Plan de financement → Prévisionnel de trésorerie

La phase d'amorçage

Cette phase de lancement correspond au passage d'un état d'incertitude et de réflexion à l'état de clarté et de focalisation sur l'entreprise. Il s'agit d'une étape d'exécution et d'adaptation aux aléas, voire de pivot pour repositionner le modèle si besoin.

SCHÉMA DE LA PHASE D'AMORÇAGE



A ce stade de développement l'équipe dirigeante est constituée et opérationnelle, le plan de financement initial est établi, la société doit recruter pour poursuivre son développement. La preuve de marché commerciale ou en tout cas un premier couple produit/marché est engagée et réalisée avec un premier chiffre d'affaires significatif. La société cherche des financements pour déployer son lancement commercial, notamment à l'international. Ou bien, la société a atteint une étape de développement technique structurante qui lui permet d'appréhender une levée de fonds.

Mais la société est souvent loin d'être rentable et peut poursuivre ses itérations stratégiques pour trouver le bon positionnement. Si nécessaire, une nouvelle approche stratégique du marché (« pivot ») en fonction des remontées de terrain, une mise à jour du business plan, un nouveau plan de financement, la mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion...

Unitéc a découpé son parcours d'accompagnement en trois étapes correspondant aux différents moments de la vie des projets. Ces parties ne sont pas formellement identifiées par les porteurs projets, mais correspondent à des besoins spécifiques de formation ainsi qu'à des livrables obligatoires pour avancer. Nous avons appelé ces étapes « Start », « Launch » et « Cruise », soit les étapes d'incubation, d'amorçage et de développement (voir programme de formation page 25).



START
étapes
nécessaires
pour
sortir de
l'incubation

- Etude de marché finalisée (de bêta-test à étude formalisée)
- Premier niveau de business model formalisé
- Proposition de valeur définie
- Premiers éléments de CA / premiers clients
- Equipe dirigeante constituée
- Propriété intellectuelle / juridique / réglementaire maîtrisée
- Technologie : premier niveau de MVP ou POC réalisée
- Financement : premier niveau de fonds propres mobilisé, aides publiques éventuelles, premier niveau de prévisionnel financier pour la suite disponible
- Entreprise créée

LAUNCH
conditions
nécessaires
pour sortir
de la
phase de
lancement
de
l'entreprise

- Financement : plan de financement de lancement de l'activité financé, levée de fonds en cours ou réalisée, maîtrise de la fiscalité de l'entreprise
- Lancement commercial réalisé, stratégie commerciale mise en œuvre, préparation de la suite (stratégie de gamme, diversification, déploiement géographique)
- Clients avérés et pipe commercial avec ou sans CA récurrent
- Equipe étoffée et structurée (nb salariés > nb dirigeants et nb stagiaires < nb salariés)
- Technologie / produit : pré-industrialisation à industrialisation du produit ou service, maîtrise de la chaîne de valeur, programme de R&D finalisé ou en cours, programmation V2
- Tableaux de bord principaux définis et suivis
- Propriété intellectuelle / juridique / réglementaire : stratégie de portefeuille, adossement à des cabinets ou internalisation des fonctions.

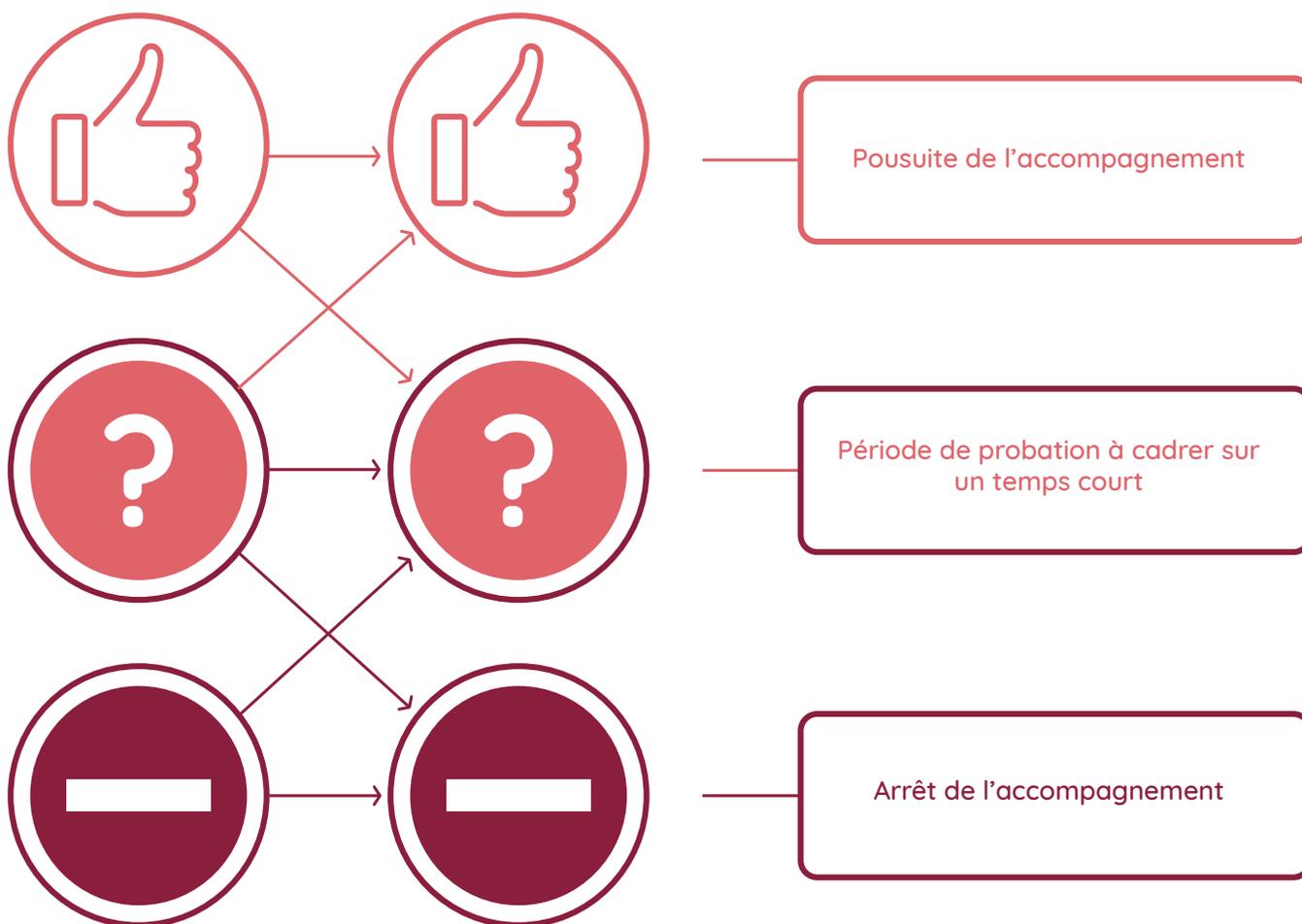
CRUISE

- En phase de développement, l'accompagnement passe en mode « suivi » et est moins lourd pour le start-up manager. Les rendez-vous sont plus espacés (un à deux par trimestre) et servent essentiellement à vérifier la bonne marche de l'entreprise, le suivi des indicateurs et la résolution de problèmes éventuels. Dans le cas d'Unitéc qui est opérateur d'Up Grade, l'accélérateur de start-up de la Région Nouvelle-Aquitaine, l'objectif est d'accompagner l'entreprise jusqu'à son entrée dans l'accélérateur.

A chaque passage d'étape, un point est fait avec le porteur de projet pour identifier s'il souhaite continuer ou arrêter l'accompagnement, et l'évaluation qu'Unitec fait du projet.

SOUHAIT PORTEUR

AVIS UNITEC



Sur cette base, le comité de sélection identifie le Start-up Manager qui continue l'accompagnement, organise une réunion de cadrage de la suite de l'accompagnement et formalise un courrier de renouvellement qui précise la nouvelle durée et l'objectif de l'accompagnement.

EMS PROTO

Pierre-Yves Sempere

Témoignage de Pierre-Yves Sempere, co-fondateur d'EMS Proto

« J'avais déjà créé des entreprises et je connaissais les circuits de l'aide à la création et de l'innovation. Mais avec EMS Proto nous avons une vocation internationale et avons cherché une structure pour nous accompagner. Le choix d'Unitec s'est fait par des rencontres, des affinités avec les personnes, et aussi parce que ce sont les seuls à avoir cette dimension internationale. Nous étions alors en phase d'amorçage.

L'accompagnement a essentiellement porté sur la structuration de l'offre commerciale et du modèle économique. Ils nous ont beaucoup challengés car notre modèle était nouveau, nous cassions les codes et il fallait faire de la pédagogie pour le rendre compréhensible aux clients. Il y avait une forte demande, nous le savions, mais Unitec nous a aidés à monter l'argumentaire et arriver à une offre packagée, puis à valider nos choix.

Les conseillers nous ont aussi accompagnés pour la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs. Chaque intervenant apporte son expérience BtoB, BtoC, reporting... Les échanges permettent ensuite d'ajuster ces outils qui sont vivants, qui évoluent avec l'activité. Il ne faut pas faire du reporting pour faire du reporting !

Le positionnement de départ était le bon, la pénétration du marché a été très rapide, « straight to the goal ». Nous sommes devenus l'acteur majeur français du prototypage électronique, sommes passés de 2 à 27 personnes en 4 ans et avons créé une 2^{ème} unité de production. La force d'une structure comme Unitec, c'est de prendre l'entrepreneur à la marche où il est et de l'amener à la marche suivante. »

EMS PROTO résout les problématiques des ingénieurs électroniques qui ont besoin de réaliser leurs prototypes de cartes électroniques de façon simple et rapide. C'est la première entreprise à proposer ce service en commande en ligne.



**« Amener
l'entrepreneur
à la marche
suivante »**

3

LE

DÉROULÉ

DE L'ACCOM

PAGNEMENT

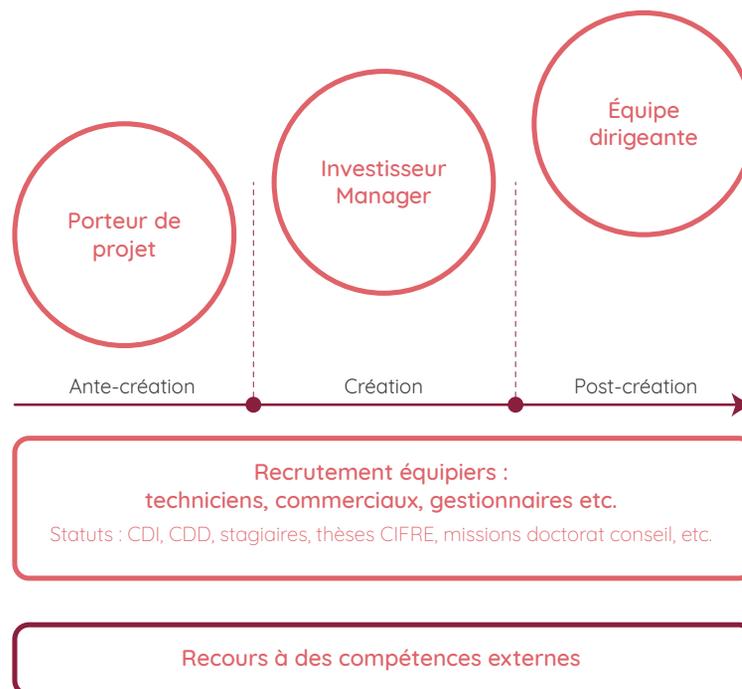
Nous proposons dans ce chapitre une présentation détaillée des différentes phases de l'accompagnement de projets de start-up innovantes. Pour chaque grand domaine d'activité de l'entreprise, nous abordons les enjeux correspondants et le rôle de l'accompagnateur.

3.1

L'ÉQUIPE

Véritable clé de voûte d'un projet entrepreneurial, l'équipe contribue à près de 50 % à sa réussite. Un échec proviendrait d'une équipe inadaptée dans 23 % des cas, selon une étude de CB Insight. Au-delà de la qualité du projet d'entreprise, les partenaires, financiers ou non, sont vigilants sur l'adéquation porteur(s) / projet : un projet de qualité peut être mal exécuté du fait de ses porteurs, alors qu'un projet moins qualitatif porté par une très bonne équipe peut connaître le succès. Et le sujet des ressources humaines sera crucial tout au long de la vie de l'entreprise.

LES ÉTAPES DU RECRUTEMENT



La réflexion à mener dans le cadre de l'accompagnement doit donc être pensée dans la durée. Elle porte sur :

L'humain : valeurs partagées, ambition, motivation des porteurs ;

Les **compétences** nécessaires à chaque phase du projet ;

L'organisation et le management de la start-up.

3.1.1

LES FONDATEURS PORTEURS DU PROJET

L'équipe projet à l'origine de l'entreprise constitue le cœur de la start-up. Souvent constituée par concours de circonstances, elle est un des rares paramètres d'un projet qu'on ne peut modifier facilement (exception faite des situations de constitution d'équipe par recrutement). L'accompagnateur doit y adapter sa méthode d'accompagnement et son mode relationnel, en suivant quelques principes fondamentaux.

Les équipes sont rarement parfaites et complètes au démarrage d'un projet

- Plus de la moitié des projets sont portés par des personnes seules, conscientes ou non des compétences qui leur manquent pour mener à bien le projet.
- D'autre part, le taux de primo-créateurs demeure important. Les porteurs venant d'horizons et de parcours très différents (étudiants, cadres en reconversion, chercheurs, etc.) ont rarement une vision réfléchie et aboutie de la dimension ressources humaines de leur entreprise.
- Enfin, les projets « deeptech » sont souvent initiés par des chercheurs, qui ne quitteront pas leur laboratoire. L'identification d'un porteur de projet capable d'en assurer la direction est un enjeu majeur dans ce cas, et une réelle problématique : les profils recherchés sont de très haut niveau alors que le stade de développement ne leur garantit ni rémunération ni certitude sur la faisabilité finale. Cela nécessite d'être très rigoureux sur le cadrage du profil recherché et créatif dans la méthode de recherche : cabinets, réseaux spécifiques, réseaux sociaux...

On ne peut pas préjuger de la qualité d'une équipe et de son bon fonctionnement

Le parcours de la création conduit certains à se révéler de véritables leaders, et d'autres à atteindre leur seuil de compétences sans en prendre conscience ou à réaliser que l'aventure entrepreneuriale n'était pas faite pour eux.

Le premier contact avec une équipe au démarrage d'un projet consiste à faire un diagnostic des forces en présence sur trois axes (schéma page suivante), afin de comprendre la culture de l'équipe et de définir des priorités.

DIAGNOSTIC DES FORCES D'UNE ÉQUIPE

Origine de l'équipe

Qui se présente devant vous ?
Comment s'est constituée l'équipe ?
Qui est vraiment disponible pour faire quoi parmi les fondateurs (maintenant et plus tard) ?
Qui assurera quel rôle ?
Dans le cas de plusieurs créateurs, y a-t'il un « leader » ?
Quelle est l'origine du projet ?
Quels sont les objectifs personnels et professionnels des associés ?

Adéquation au projet

Quels sont les points clés du parcours de chacun des créateurs qui justifient leur présence dans le projet, et dans quel rôle (récupérer les CV éventuellement - en tout cas faire un minimum de validation de profils) ?
Quelles sont les forces et les faiblesses des créateurs ? Quels sont les moyens envisagés pour pallier ces faiblesses (formation, renforcement de l'équipe ...) ?
Quelles sont les compétences nécessaires selon eux ? Sont-elles présentes ou à venir ?
Comprendre ce qui est prévu en termes de ressources humaines internes et pour quoi faire (si déjà réfléchi).

Gouvernance et création de l'entreprise

Si l'entreprise est créée :

Prendre connaissance des éléments juridiques : statut, capital, répartition de l'actionnariat, pacte d'actionnaires... et évaluer le niveau de réflexion de l'équipe sur la gouvernance (cas de mésentente, décideurs et conditions de prise de décisions...).

Si l'entreprise n'est pas créée :

Évaluer le niveau de réflexion de l'équipe pour la création.

Ce volet de l'accompagnement est probablement parmi les plus délicats, chaque contexte d'équipe étant unique et porteur d'affect. Il est cependant incontournable d'amener les équipes à s'interroger sur les différentes facettes de leur rapport au projet d'entreprise.

Les membres fondateurs doivent interroger leur vision individuelle du projet et la partager ensuite, pour éviter des décalages d'ambition ou de projection dans le temps sur les sujets sensibles :

- Apport de financement pour la constitution du capital social ;
- Temps passé et travail déjà réalisé à valoriser ;
- Compétences apportées à l'entreprise ;
- Rôle et fonction dans l'entreprise, notions touchant l'égo (pouvoir, reconnaissance sociale) ;
- Limites à se fixer et impact sur l'entreprise en cas d'arrêt ;
- Contraintes diverses, familiales, engagements personnels...

Ce travail en amont avec l'équipe ne supprime pas les risques de désaccords. Les tensions ne manqueront pas d'arriver, le cours du projet n'étant pas un long fleuve tranquille. Mais il permet de les anticiper et gérer le mieux possible, dans une logique de prévention des risques plutôt que de gestion du conflit. Le pacte d'actionnaires joue également un rôle fondamental (voir page 82).



Le rôle de l'accompagnateur

Au démarrage : amener les sujets, poser les bonnes questions, déclencher un premier niveau d'échange et de réflexion dans l'équipe si ce n'était pas déjà fait.

Tout au long du projet : garder une attention particulière aux relations entre les fondateurs. Identifier les signaux faibles de tension et en parler rapidement, en particulier sur les phases délicates de préparation de levées de fonds ou de tensions de trésorerie.

Si besoin : proposer de faire appel à des professionnels de l'intermédiation ou coachs à même de mobiliser les bons outils pour accompagner une démarche de partage de vision. Cela étant également valable dans des phases d'intégration d'un nouvel associé.

3.1.2

IDENTIFIER ET COMPLÉTER LES COMPÉTENCES



Pour démarrer son activité, il faut rassembler les compétences qui permettront de la mener à bien et de donner au projet toute sa légitimité. **Ces compétences dépendent du type de projet :**

- Les projets innovants reposant sur une technologie ou un savoir-faire spécifique trouveront leur légitimité dans la présence de la compétence scientifique à l'origine des travaux.
- Les projets de développement fondés sur des plateformes web doivent le plus souvent maîtriser la compétence technique de développement.
- La connaissance du secteur d'activité est souvent déterminante : il est très compliqué par exemple de lancer une activité à destination des professionnels de santé sans un médecin dans l'équipe.



L'équipe idéale se construit dans le temps. Dans un premier temps, la logique est celle d'une « équipe minimum viable », **avec deux questions :**

- Quelles compétences ajouter ou enlever pour une équipe minimum viable ? Il n'est peut-être pas nécessaire d'avoir deux cofondateurs avec un profil business si la priorité est le développement technologique.
- Mon équipe est-elle la plus petite possible ? Il est inutile et coûteux d'être nombreux tant que l'avenir du projet est incertain.

Interview

TÉMOIGNAGE

ARCHIDVISOR

Adrien Martin



Trois questions à Adrien Martin, dirigeant et fondateur d'ARCHIDVISOR

Quelle a été votre première problématique lors de la création d'Archidvisor, plateforme de mise en relation de particuliers avec des architectes ?

Au tout début du projet, j'avais besoin de le structurer, mais également de trouver des associés. Je suis architecte et je manquais de compétences techniques et commerciales indispensables à mon projet. Et comme j'arrivais de Paris, je n'avais pas les réseaux nécessaires. Je me suis alors tourné vers les différentes structures d'accompagnement et j'ai rejoint l'Auberge Numérique.

« L'accompagnement d'Unitec est rassurant pour de futurs associés »

Comment avez-vous fait la connaissance de votre associé Aymeric Septvant ?

J'ai eu la chance de pouvoir participer à l'événement « Find my CTO » à l'Auberge Numérique. Il consiste à pitcher son projet devant des développeurs. L'un d'eux s'y est intéressé... mais il hésitait à s'engager avec un autre porteur de projet. C'est ainsi que j'ai fait connaissance avec Aymeric et que nous avons réalisé que nos projets avaient beaucoup de points communs, offraient des synergies, et que nous pourrions travailler ensemble. Au sein de l'incubateur d'Unitec nous avons commencé à travailler ensemble et appris à nous connaître, pour finalement nous associer.

Quel rôle a joué Unitec dans cette phase de constitution de votre équipe ?

En plus d'avoir été à l'origine de notre rencontre, Unitec nous a aidés à aller plus en profondeur sur nos complémentarités en termes de compétences. A travers les rendez-vous réguliers avec l'équipe, nous avons pu structurer le projet commun, comprendre les rôles de chacun, la bonne façon de nous associer. C'est aussi grâce à la visibilité et à la crédibilité apportées par Unitec que nous avons finalement trouvé notre CTO. Le fait d'être accompagnés par l'incubateur est rassurant, et puis ils connaissent bien notre activité et nos besoins. Et le réseau nous a aussi aidé dans nos recrutements pour atteindre aujourd'hui une équipe de 14 personnes qui gère 800 nouveaux projets chaque mois !

Une échéance clé

L'objectif est d'avoir construit une équipe complète (par exemple : technique, commerciale et gestion) pour l'étape d'amorçage. L'absence d'une équipe soudée, qualifiée et complémentaire au moment de réaliser une première levée de fonds est un frein sérieux aux yeux des investisseurs.

La formation

La montée en compétence des équipes permet de sécuriser la gestion et la croissance d'une start-up. Si un premier niveau peut être assuré par la structure d'accompagnement, il est important d'aiguiller les porteurs vers des structures professionnelles spécialisées du type des parcours de formation à l'entrepreneuriat innovant proposés par les grandes écoles comme HEC, EM Lyon, Centrale etc.

APERÇU DU PANEL DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER DANS LE CADRE D'UN PROJET DE START-UP INNOVANTE

Méthodologie de projet	→ Maîtrise de la conduite de projet d'entreprise innovante
Aptitudes à créer et gérer une entreprise : l'entrepreneur	→ Analyse des capacités entrepreneuriales du chef d'entreprise (lui-même et son projet, sa relation aux autres, sa relation à l'environnement)
Technologie et Propriété Intellectuelle	→ S'assurer de la maîtrise de l'environnement technologique et de la technologie sur laquelle repose le projet
Stratégie d'entreprise	→ Développer la capacité à avoir une vision stratégique pour son entreprise
Commercial Marketing	→ Comprendre et s'adapter aux besoins du client
Gestion Finance	→ Maîtriser la problématique de gestion / finance du projet à chaque étape
Gestion du cycle de production	→ Mettre en place et maîtriser la production
Ressources Humaines	→ Maîtriser l'évolution du personnel de l'entreprise
Juridique	→ Maîtriser ses droits, sa contractualisation
Communication	→ Gérer sa communication
Normalisation Réglementation	→ Maîtriser l'environnement réglementaire

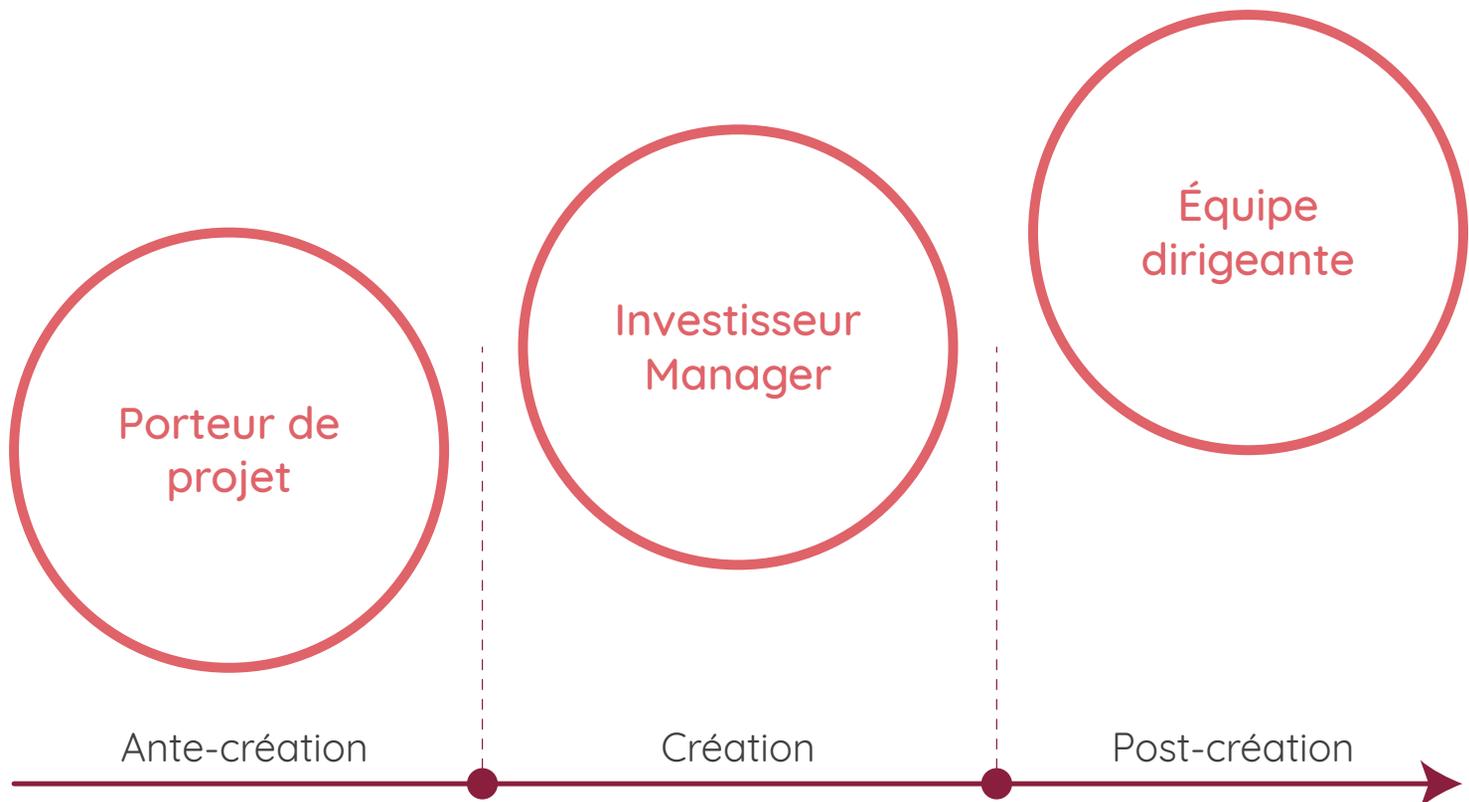
Pour chaque niveau de maturité :

Incubation - création - post-crétion

- Définir des parcours
- Définir des modalités (MOOC, workshops, etc.)
- Identifier les partenaires

L'orientation des porteurs est organisée sur la base de « bilans de compétences du projet » annuels, et fait l'objet d'un suivi (parcours de formation) durant toutes les années d'accompagnement, voire au-delà.

LE RÔLE DE LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT



Recrutement  quippers :
techniciens, commerciaux, gestionnaires etc.

Statuts : CDI, CDD, stagiaires, thèses CIFRE, missions doctorat conseil, etc.

Recours   des compétences externes

Constitution et entretien
d'une base
de contacts / profils

Gestion des mises en
relations

Recherche sur-mesure

Proposition de
formations
internes ou
externes

Offre de compétences
en ligne

Mise en réseau avec les
professionnels



Le rôle de la structure d'accompagnement :

*Aider à bien s'entourer et encourager la formation
individuelle et collective continue*

ZOOM SUR LE PACTE D'ACTIONNAIRES

Le pacte d'actionnaires est le document juridique qui organise les rapports entre les différents groupes d'actionnaires d'une société (SA ou SAS). Il décrit les liens juridiques entre les fondateurs, afin de définir une stratégie et de réglementer les modifications de la répartition du capital en cas de cession d'actions. Contrairement aux statuts de la société qui sont publics, le pacte d'actionnaires est un contrat de droit privé qui peut rester confidentiel entre les parties.

Ses clauses sont de trois ordres :

- Celles relatives au capital social, qui ont pour but d'assurer aux signataires la maîtrise de la composition du capital ;
- Celles relatives au droit de vote des signataires, qui permettent de coordonner les décisions votées ;
- Celles relatives à la participation des signataires à l'organisation et au fonctionnement de la société (répartition du pouvoir, accès à l'information, procédure à mettre en œuvre en cas de conflit, etc.).

Voici les principales clauses du pacte d'actionnaires :

- La clause de préemption permet à son bénéficiaire d'acquérir en priorité par rapport à toute autre personne, les actions ou les parts sociales qu'un associé souhaiterait céder. L'entrepreneur doit s'assurer que cette clause n'est pas réservée aux investisseurs, et doit pouvoir la faire jouer à son bénéfice.
- La clause d'agrément a pour objectif d'éviter qu'un tiers s'invite dans le cercle des associés. Cette clause contraint l'associé souhaitant céder ses actions ou ses parts sociales à obtenir l'agrément préalable de la société.
- La clause d'inaliénabilité interdit à un actionnaire de céder ses actions pendant une période définie. Elle permet de figer un noyau dur d'actionnaires, mais porte atteinte au droit de propriété, et doit donc être justifiée par un intérêt légitime. Généralement, elle est utilisée par les investisseurs qui souhaitent que le fondateur de la société conserve ses actions et continue d'œuvrer à son développement.
- Les clauses de sortie facilitent la sortie d'un associé, à son initiative ou de manière forcée.
- La clause de non-dilution garantit à un actionnaire bénéficiaire (ou à groupe d'actionnaires) le maintien de son niveau de participation en capital et/ou en droit de vote au sein de la société.
- La clause de priorité sur investissements futurs garantit à l'actionnaire bénéficiaire un droit de priorité sur des investissements futurs pouvant être réalisés dans la société.
- Les clauses concernant la nomination des administrateurs prévoient qu'un certain nombre de membres du conseil d'administration de la société soit choisis au sein des détenteurs d'une certaine catégorie d'actions, les signataires s'engageant à voter en leur faveur.
- Les clauses concernant la distribution des bénéfices, très prisées des investisseurs, permettent notamment à un actionnaire minoritaire de s'assurer un rendement minimum. L'actionnaire majoritaire peut s'engager à distribuer des dividendes si un bénéfice distribuable est constaté.
- Les clauses relatives à la direction peuvent préciser l'identité des dirigeants ou leur mode de désignation, poser des exigences concernant leur profil (appartenance à la société en tant qu'associé ou salarié, compétence spécifique, ancienneté ou âge minimum, etc.).

SHINKEN

Jean Gabès



Jean Gabès est le fondateur de Shinken, application de supervision de systèmes et réseaux en open source.

« J'ai développé en 2009 une solution de surveillance de réseaux, créée et partagée en open source. Au départ, c'était juste un moteur. Mais rapidement, des clients ont demandé une interface utilisateur, des services... J'ai alors quitté mon travail pour lancer ma société. Grâce à NAOS, le pôle de compétences en technologies libres et open source de la Région, j'ai rencontré Unitec qui m'a sélectionné pour entrer en pépinière.

Le start-up manager d'Unitec a immédiatement pointé la nécessité de m'associer un profil business. Moi je suis ingénieur, ce n'était pas mon métier. Par son réseau, il a identifié un business développer. Ça a bien marché, on s'est bien entendus. Le vrai plus a été de nous faire accompagner par une psychologue, que j'ai pu financer grâce à des fonds remportés dans le cadre du concours d'innovation i-Lab.

Ce coaching a permis de vérifier notre compatibilité et nos modes de communication, via un test de personnalité. Il a révélé nos compétences complémentaires : un introverti, un extraverti, un orienté technique, l'autre plus commercial... Cette démarche m'a fait comprendre l'importance de la communication, et nous a fourni une grille de décryptage de l'autre qui est toujours valable aujourd'hui. Et cela m'a apporté plus largement à titre personnel : en me connaissant mieux, j'ai appris à mieux comprendre les autres. »

« J'ai appris à mieux comprendre les autres »

L'équipe élargie

L'équipe ne s'arrête pas aux fondateurs de la start-up et leurs collaborateurs. Une start-up ambitieuse a peu de chances de réussir sans avoir construit ou intégré un écosystème de parties prenantes favorables à son activité. Dès le départ du projet, il faut donc s'assurer que la dimension partenariale est bien intégrée par l'équipe sur les plans technique (laboratoires, industriels, experts conseil...), commercial (prestataires, prospects, distributeurs, pôles de compétitivités et clusters...), organisationnel (expert-comptable, juridique, propriété intellectuelle...) et institutionnel (financeurs, structures d'accompagnement...).



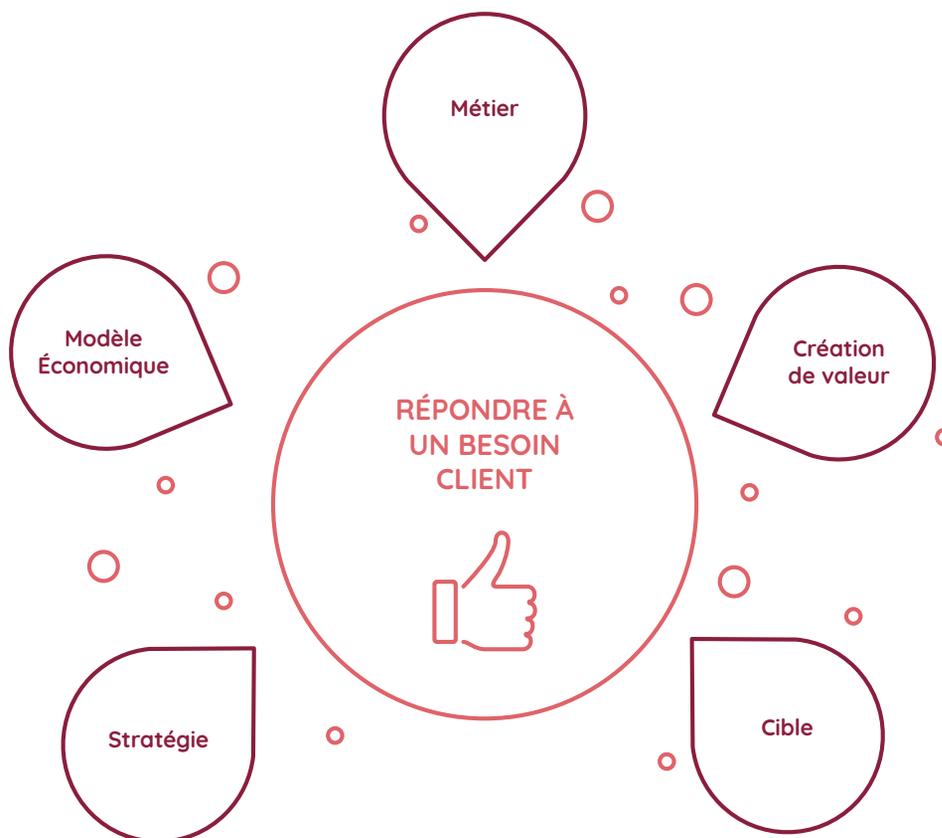
Le rôle de l'accompagnateur :

Proposer des mises en relation pertinentes aux porteurs de projets pour leur faire gagner du temps et de l'expertise.

3.2

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE SUR LA PROPOSITION DE VALEUR ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Outre l'équipe, un projet d'entreprise repose sur une ambition qui se décline en plusieurs termes.



Au-delà de la qualité de l'équipe, un investisseur, un financeur ou un partenaire cherchera à comprendre :

- l'objet de l'entreprise (vision, mission, ambition),
- ce qu'elle va faire (métier, proposition de valeur),
- comment elle compte gagner de l'argent (modèle économique),
- et ce qui la différencie de sa concurrence (barrières à l'entrée, analyse des forces et faiblesses).

Ces différents éléments sont propres à chaque entreprise, et déterminent l'ensemble de son plan de développement.

La réflexion stratégique est donc au cœur de l'accompagnement du projet. Elle se déroule dans le temps, par un travail de compréhension du marché, du contexte réglementaire, des possibilités techniques, de la stratégie de propriété intellectuelle, des moyens, etc.... Autant d'éléments à mettre en cohérence pour aboutir à un projet d'entreprise crédible et attrayant.

3.2.1

ÉNONCER LE SENS DU PROJET

Ces valeurs se traduisent notamment dans l'énoncé du métier de l'entreprise et des perspectives qu'elle se donne :

- Sera-t-elle prestataire de services, productrice, commercialisatrice, intégrée, sous-traitance ?
- Quel(s) sera(ont) le(s) produit(s) ou service(s) commercialisé(s) ?
- Quel est l'objectif à court, moyen long terme : leader mondial, national, marque reconnue... ?

LES VALEURS QUI DÉFINISSENT LE PROJET

VISION

- La boussole qui donne la direction, le sens, le Pour Quoi, Pour Qui
- Volonté de faire une différence dans le monde, de contribuer en tant qu'individu et organisation à plus large que soi
- Dirigée vers l'extérieur

MISSION

- La raison d'être qui définit la contribution concrète que l'entreprise aura dans la mise en oeuvre de la vision
- Une mission clairement énoncée et assumée est une excellente source de motivation et de courage à prendre des risques pour sa réalisation
- Dirigée vers l'extérieur

AMBITION

- Le carburant
- Connectée à la volonté de l'entrepreneur / de l'organisation d'atteindre un certain niveau de succès et de reconnaissance
- Cohérente avec la vision et la mission pour ne pas créer désengagement et perte de sens
- Dirigée vers l'interne : énoncée en termes de profits, d'accomplissements tangibles, de salaire, de part de marché...

3.2.2

LA PROPOSITION DE VALEUR

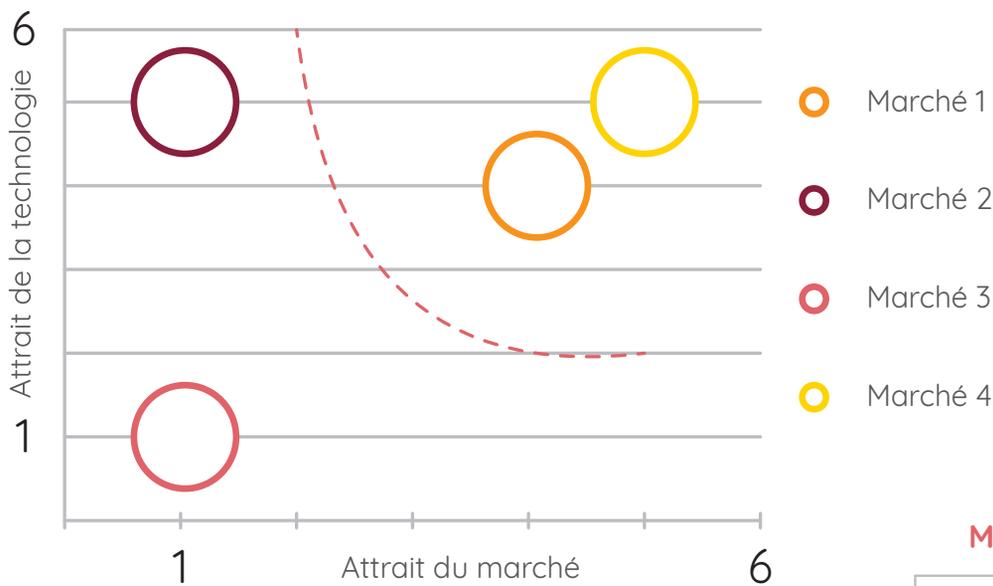


Construire la proposition de valeur

La proposition de valeur est « le choix stratégique qui définit les éléments saillants de ce que les clients obtiennent (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus), afin de créer une offre à la valeur perçue supérieure à celle des concurrents » (Source : Mercator). En résumé, vu du client : « ce qu'on me donne pour mon argent et qui répond à mon besoin ».

La proposition de valeur se construit à l'issue de l'étude de marché, qui aura permis de segmenter un marché et d'analyser la capacité de l'entreprise à y répondre pour aboutir à des priorités.

EXEMPLE DE PRIORISATION DES SEGMENTS DE MARCHÉ

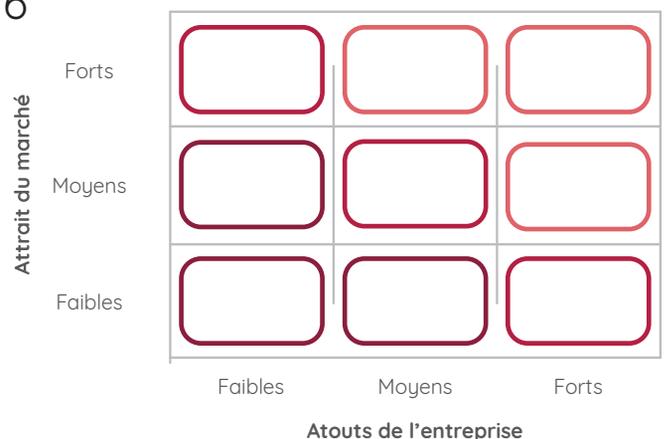


Exemple de synthèse visuelle des priorités de marché ensuite déclinées en proposition de valeur

Source D&Consultant, 2013

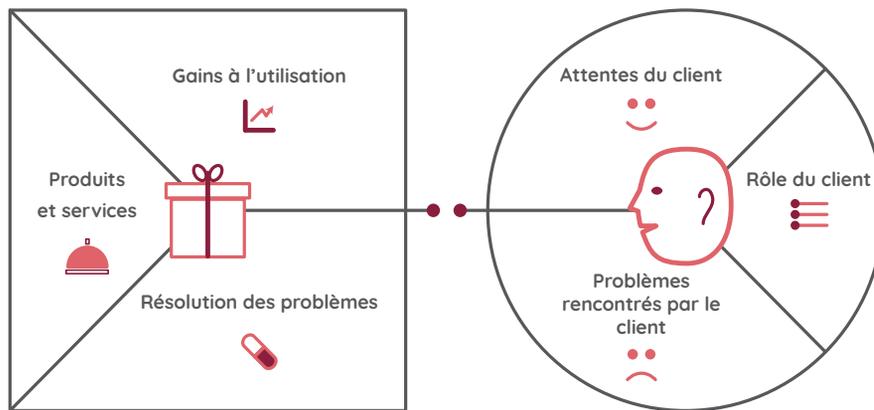
Cette proposition de valeur se formule de façon simple, synthétique, intelligible et claire, idéalement en une phrase, pour résumer l'ensemble de produits et/ou services qui apportent une solution à un problème ou un enjeu client : gain d'argent, gain de temps, fonctionnalités supplémentaires, amélioration de performance...

MATRICE DE MCKINSEY

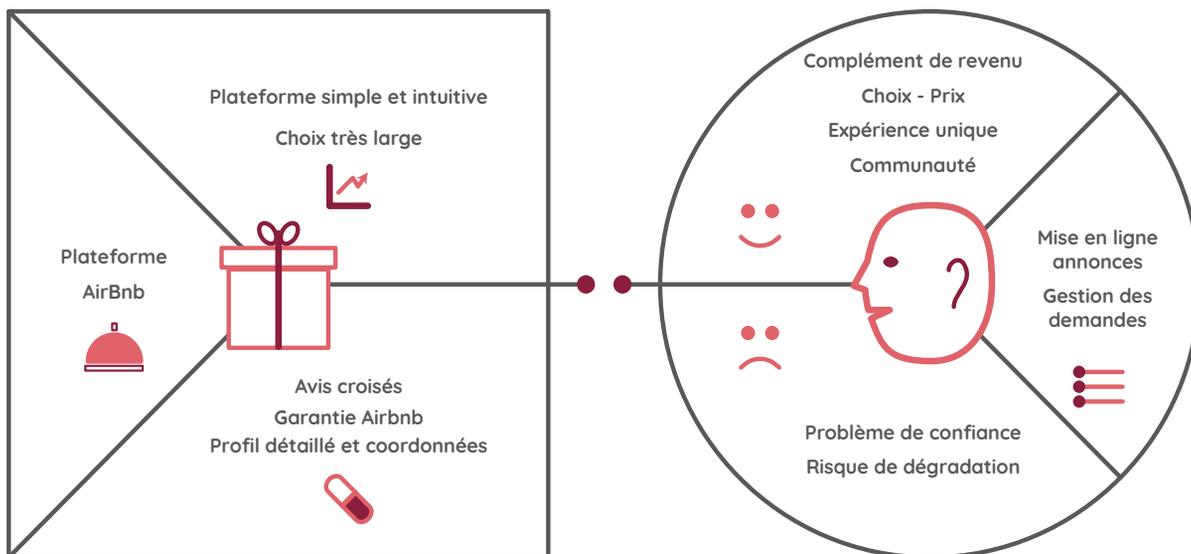


Exemple de synthèse des priorités de marché déclinées en proposition de valeur.

CANEVAS PROPOSITION DE VALEUR - BUSINESS MODEL GENERATION



APPLICATION : L'EXEMPLE D'AIRBNB



Les segments clients

Un segment client est un groupe homogène de personnes qui ont les mêmes besoins, les mêmes habitudes d'achat, qui sont sensibles au même type de communication, etc. Pour qui crée-t-on de la valeur ? Quel sont le profil et les besoins des clients ? Est-ce un marché de masse ou de niche ?

Une entreprise peut vendre à différents segments de clients. Elle doit en revanche être en mesure d'identifier la source des revenus par catégorie de clients. Si les profils des clients nécessitent des stratégies différentes (approche, actions marketing, structure de coûts), il faudra envisager une matrice pour chaque profil. Par ailleurs, il ne faut pas confondre client (qui effectue l'acte d'achat) et utilisateur.

Réaliser les « persona » (ou identités types - voir annexes) des clients et utilisateurs peut aider à mieux les appréhender en qualifiant des profils d'utilisateurs distincts aux comportements similaires. Il s'agit d'incarner les groupes d'utilisateurs en remplissant une fiche synthétique pour chacun recensant le prénom, l'image (photo ou dessin), l'âge, la situation professionnelle... afin d'humaniser le client et faciliter l'empathie. On peut aussi identifier une citation qui résume le mieux les attentes et les difficultés, un récit de la situation qui conduit à utiliser le produit ou service, les freins et motivations, les caractéristiques qui permettront que le futur produit ou service réponde aux attentes.

Valider la proposition de valeur

Avant de se lancer dans la production ou de rechercher des financements, il faut valider sa proposition de valeur : s'assurer que les hypothèses sont correctes, que le concept est compris, afin d'éviter de se lancer dans le développement de fonctionnalités ou discours auxquels le client ne serait pas sensible. Pour cela, il faut accepter de présenter un produit qui n'est pas parfait.

La recherche de feedback rapide dès qu'on commence à structurer le discours peut permettre de corriger rapidement des biais d'entrée. Selon le marché cible et le produit proposé, on pourra construire un POC (Proof Of Concept, voir page 119) : par exemple, pour un projet numérique, un site vitrine pour tester l'offre en acquérant de nouveaux utilisateurs via des campagnes d'emailing ou sur les réseaux sociaux, en observant leurs comportements et mesurant leur intérêt. On peut également interviewer de premiers prospects qualifiés sur ce qu'ils aiment, n'aiment pas, les axes d'améliorations, etc.



La proposition de valeur :

Pourquoi les clients devraient-ils acheter le produit ? Quels problèmes la solution résoudra-t-elle ? Pour chaque besoin, quels sont les produits ou services proposés ? Quelle est la valeur ajoutée de l'offre par rapport à la concurrence ?

La proposition de valeur peut être obtenue grâce à une innovation de rupture sur un marché ou par une valeur ajoutée à une solution déjà existante. On parle alors d'innovation d'usage, incrémentale, de procédé... : amélioration des performances, nouvelle technologie plus efficace, nouveau design, expérience client améliorée, customisation, prix inférieur, réduction de risque pour l'utilisateur, accessibilité ou facilité d'utilisation accrue, ou tout simplement une image de marque plus forte.

3.2.3 LA GÉNÉRATION DE REVENU

Le business model décrit la manière dont l'entreprise gagnera de l'argent dans la durée. Il définit la logique de développement et les choix stratégiques pour répondre à trois objectifs :

Créer de la valeur : proposition de valeur faite aux clients et utilisateurs et manière dont l'entreprise mobilise ses compétences et celles de ses partenaires pour fournir cette valeur (canaux de distribution, relation client, etc.).

Capter la valeur : sources et structure des revenus (qui paye, combien, quand, avec quelle récurrence).

Partager la valeur : structure des coûts et « scalabilité » (possibilité de croître de manière profitable), répartition de la valeur au sein d'un « réseau de valeur » comprenant actionnaires, salariés, fournisseurs et de autres partenaires (distributeurs, prescripteurs, etc.).

3.2.4

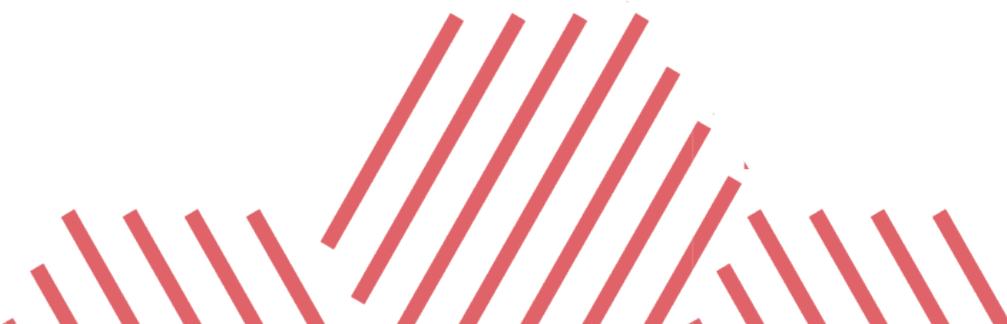
LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL



Les barrières à l'entrée

De nombreux facteurs rendent difficile l'entrée dans un marché profitable :

- Les économies d'échelle : difficulté de concurrencer une entreprise qui a obtenu un coût de revient très faible du fait des volumes de vente qu'elle réalise déjà ;
- Les besoins en capitaux : l'importance des investissements de départ peut décourager de nouveaux entrants (par exemple dans le marché automobile) ;
- L'avance technologique : efforts de recherche et développement, connaissances et savoir-faire acquis, dépôts de brevets... (par exemple l'avance technologique de Samsung et Apple dans les smartphones) ;
- Les emplacements commerciaux : concurrencer une entreprise qui dispose historiquement des meilleurs emplacements peut se révéler impossible ;
- La supériorité en termes de notoriété et d'image : des marques comme Coca-Cola ou Nutella sont quasiment indétrônables ;
- Les difficultés à changer de fournisseur : la complexité des démarches peut rendre les consommateurs captifs sur certains marchés (électricité, assurances, banque...) ;
- La maîtrise des circuits de distribution : certaines entreprises maîtrisent totalement leur filière et les canaux de distribution, ce qui rend impossible l'implantation de concurrents ;
- Les stratégies de représailles : une entreprise bien implantée peut réagir à une tentative d'entrée d'un concurrent en baissant ses prix ou en lançant des promotions agressives ;
- La réglementation : elle peut fermer certains marchés aux entreprises suivant des critères de taille, d'implantation ou de nationalité... ;
- Les barrières à la sortie : une entreprise peut dissuader ses clients de passer à la concurrence, par exemple en imposant des frais de résiliation exorbitants ;
- Les risques : le nouvel entrant mesurera les différents risques qu'il y a à tenter d'accéder à un marché.



Le SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Ce classique outil d'analyse (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) n'est pas toujours bien utilisé ou peut sembler difficile à présenter. Il est cependant intéressant de réaliser au moins pour soi ce diagnostic stratégique qui différencie ce qui est interne à l'entreprise et ce qui relève de son environnement.

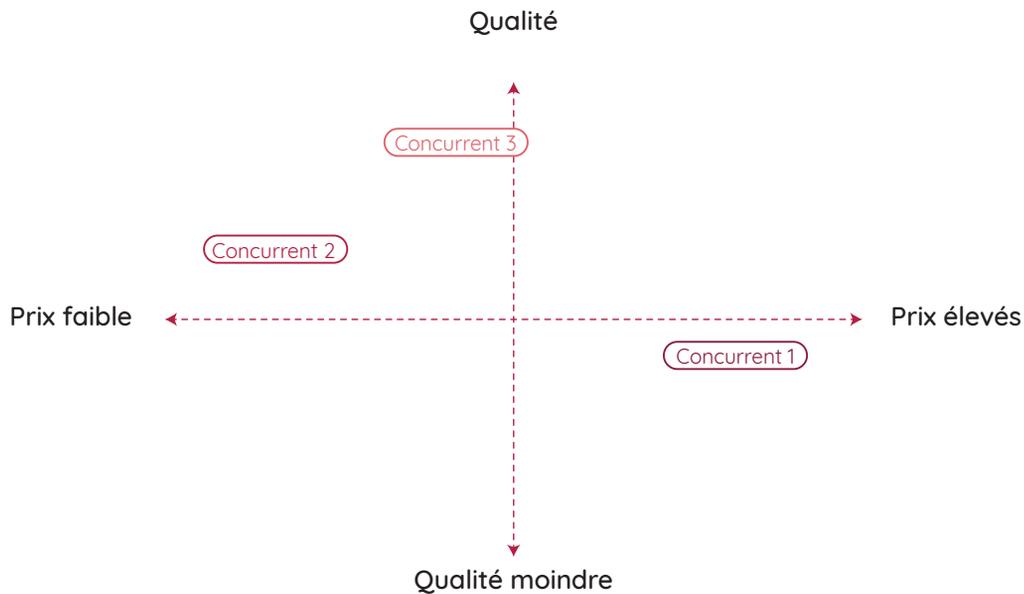
LE MODÈLE SWOT



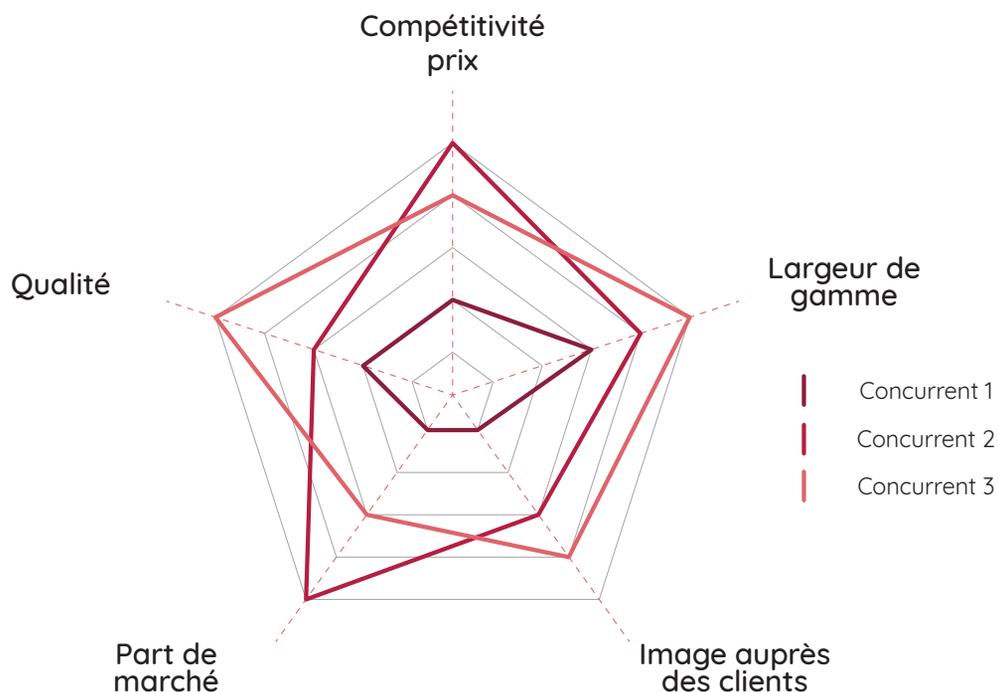
La représentation du positionnement stratégique

Voici deux exemples de mappings concurrentiels (positionnement de la marque / positionnement relatif des offres) basés sur des facteurs différenciant clairs.

MAPPING DE POSITIONNEMENT



MODÈLE DE DIAGRAMME EN ÉTOILE



OBVY

Charles-Henry
Gougerot**Activités et ressources clés :**

Quelles sont la ou les activités clés de l'entreprise ?

Elles peuvent être la conception (réalisation de plans ou de design), la production (fabrication d'un produit), la résolution de problèmes (activité de conseil), une plateforme (conception et gestion de solutions informatique). L'activité principale de l'entreprise doit pouvoir se résumer en une seule phrase (par exemple : « vente de lunettes connectées » ou « location de voitures hybrides »).

Quelles sont les ressources nécessaires au lancement du projet ?

Elles sont de différentes natures : physiques (stocks, locaux, matériels, véhicules...), intellectuelles (brevets, logiciels, marque...), humaines (compétences spécifiques), financières (liquidités, lignes de crédit, garanties financières).

On peut ajouter les centres d'intérêt ou passions du porteur de projet, qui peuvent être ses ressources les plus précieuses ; ses capacités et compétences innées ou acquises ; sa personnalité et les moyens dont il dispose : connaissances, expériences, contacts personnels et professionnels, essentiels dans certains secteurs d'activité.

Dans un premier temps, il peut être intéressant de réfléchir dans une logique de scénario idéal, sans limite. Ensuite, distinguer ce qui est déjà disponible, ce qui peut être obtenu facilement et ce qu'il va falloir obtenir.

Obvy est une application mobile de paiement sécurisé entre particuliers. Son fondateur Charles-Henry Gougerot revient sur un moment clé du projet.

« Avec mes associés, nous avons un projet de Fintech autour du crédit automatisé

entre particuliers. Mais nous nous sommes vite confrontés à de nombreux obstacles, liés

en particulier à la réglementation, aux agréments... J'ai rencontré à cette époque Unitec via la French Tech et nous les avons rejoints. Nous faisons alors le constat qu'il nous fallait opérer un pivot pour réussir notre projet entrepreneurial, pour lequel nous avons tout quitté. Et nous nous sommes orientés vers une activité de paiement sécurisé entre particuliers.

Le start-up manager qui nous accompagnait a joué un rôle essentiel, nous n'y serions pas arrivés sans lui ! Nous avons pu remettre la technologie et le besoin client au centre de la démarche. Après des sessions de foisonnement et de réflexion nous avons pu réorienter notre proposition de valeur sur celle d'aujourd'hui. Grâce à sa méthodologie, son expertise financière et son implication dans l'écosystème numérique, il nous a accompagnés dans cette évolution de notre business model : cadrer le projet, choisir les bons axes, ne pas s'égarer et ainsi gagner beaucoup de temps. Très impliqué, il fait partie intégrante de l'équipe, tout en gardant du recul et la tête froide, alors que nous sommes tous le nez dans le guidon...

Il nous a permis également de faire évoluer notre proposition de valeur : nouvelles activités comme la monétisation de données, offre promotionnelle, ou encore une évolution en cours vers une offre BtoB... »

« Nous n'aurions pas réussi notre pivot sans notre start-up manager »

Le passage de Fundtruck à Bordeaux. Pitch d'Archidvisor sur l'édition 2018 remportée par Obvy.



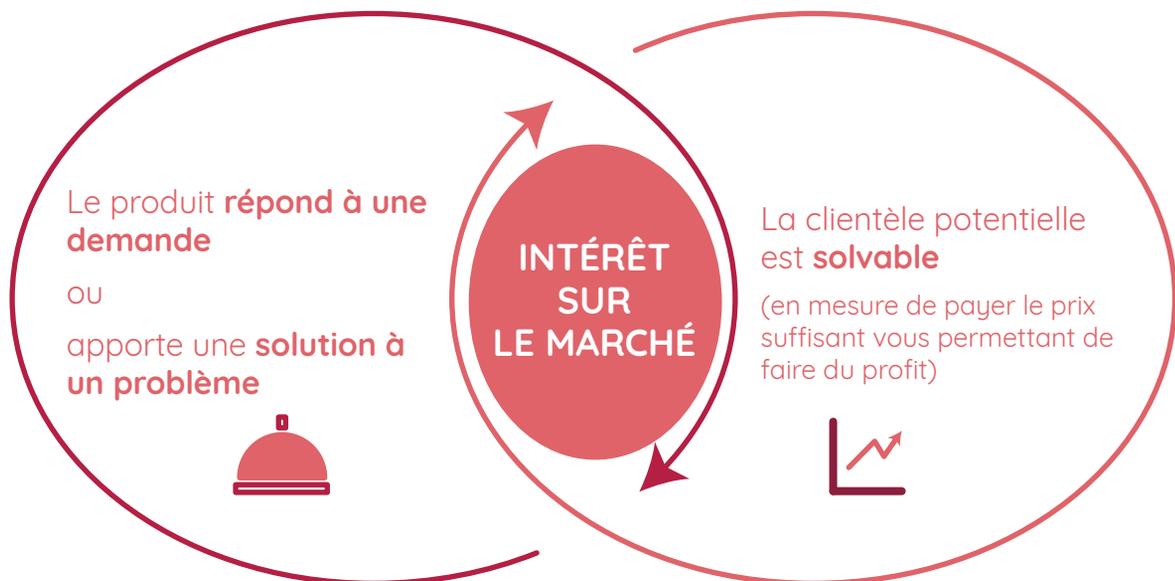
3.3

LE MARCHÉ : L'ÉTUDIER ET S'Y CONFRONTER

La réussite du lancement d'une entreprise repose sur deux éléments essentiels :

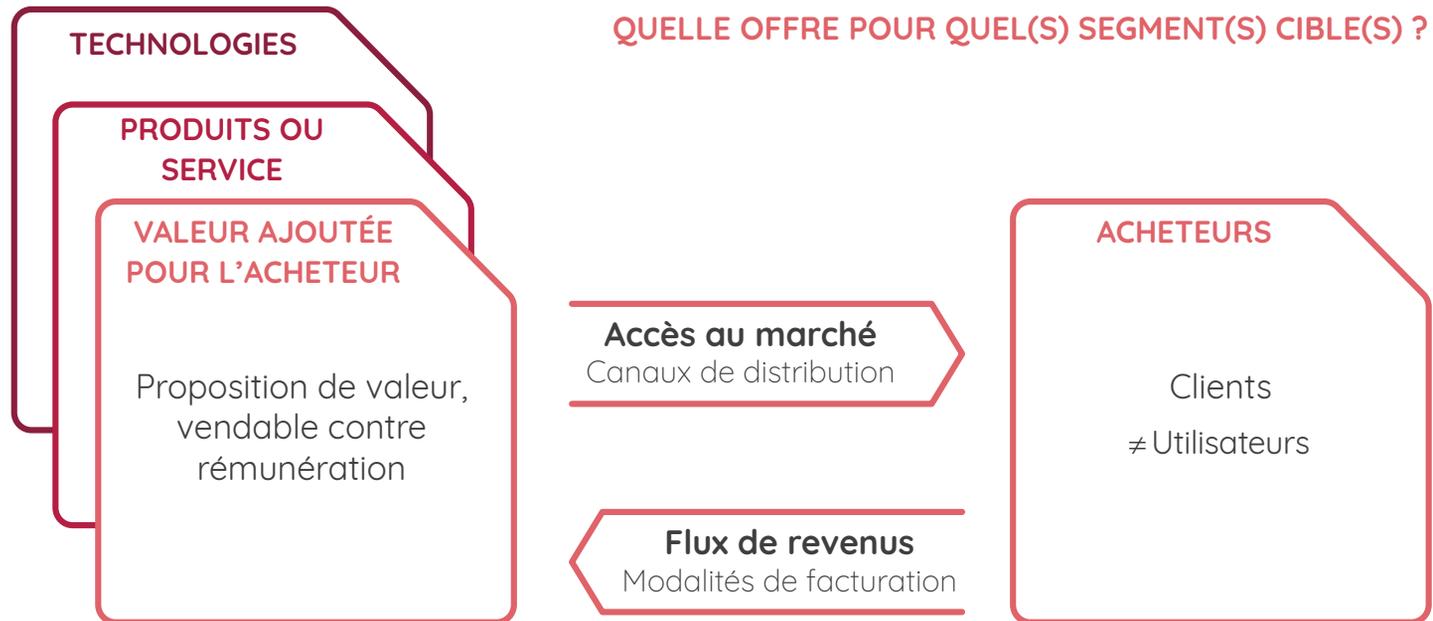
- L'identification d'un marché solvable susceptible de procurer du revenu à l'entreprise ;
- La capacité à lancer une action commerciale pour apporter une preuve de marché le plus rapidement possible, puis générer du chiffre d'affaires.

LES DEUX CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UN LANCEMENT

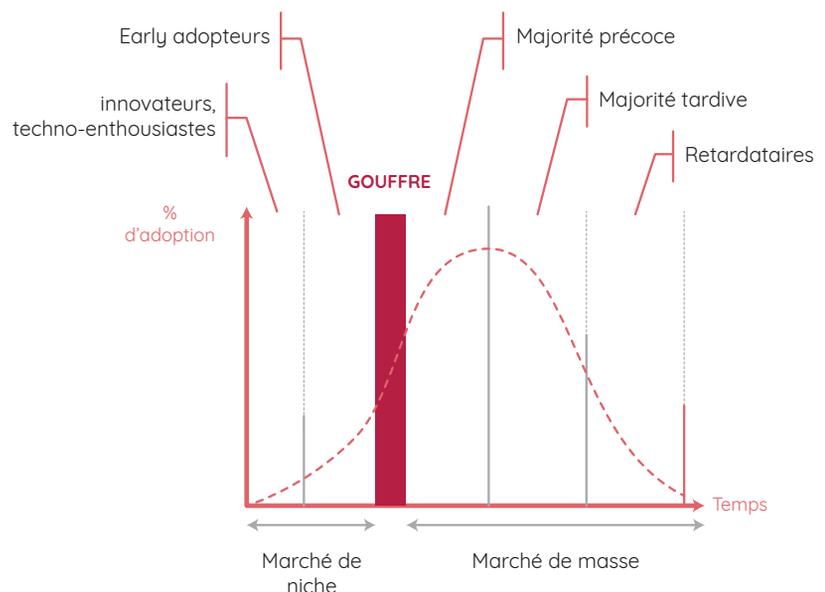


Une entreprise innovante dépend d'autres facteurs, car elle se trouve souvent confrontée à une double problématique.

D'une part, elle s'appuie sur une technologie ou un service qui n'existait pas. L'équipe dirigeante doit différencier la technologie (qui présente de réelles barrières à l'entrée), le produit ou service qui en découle et la valeur proposée aux clients : ne pas être « techno-push » mais plutôt « market pull ». C'est le marché qui décidera à la fin du succès de l'innovation proposée et non l'inverse.



COURBE D'ADOPTION DE L'INNOVATION ET GOUFFRE DE MOORE



D'autre part, l'entreprise innovante s'adresse souvent à des marchés à peine émergents, voire encore inexistants. Elle doit donc identifier une formulation prospective aussi rationnelle que possible du marché. Elle doit ensuite gérer le cycle d'adoption de sa technologie tel que décrit par G. Moore, avec cette étape chaotique qu'est le passage du « gouffre », soit l'adoption par le plus grand nombre, seul gage de la réussite de la mise sur le marché du produit. Elle doit donc mettre en place un marketing de l'innovation adapté à son domaine d'activité.



Le rôle de l'accompagnement :

Apporter de la méthode et des éléments de théorie sur l'approche marché (en accompagnement individuel ou dans le cadre des animations ou formations collectives) ; accompagner l'équipe dans le cadrage, la mise en œuvre et l'appropriation de l'étude de marché ; appuyer l'équipe dans la définition et la mise en œuvre du plan de développement commercial.



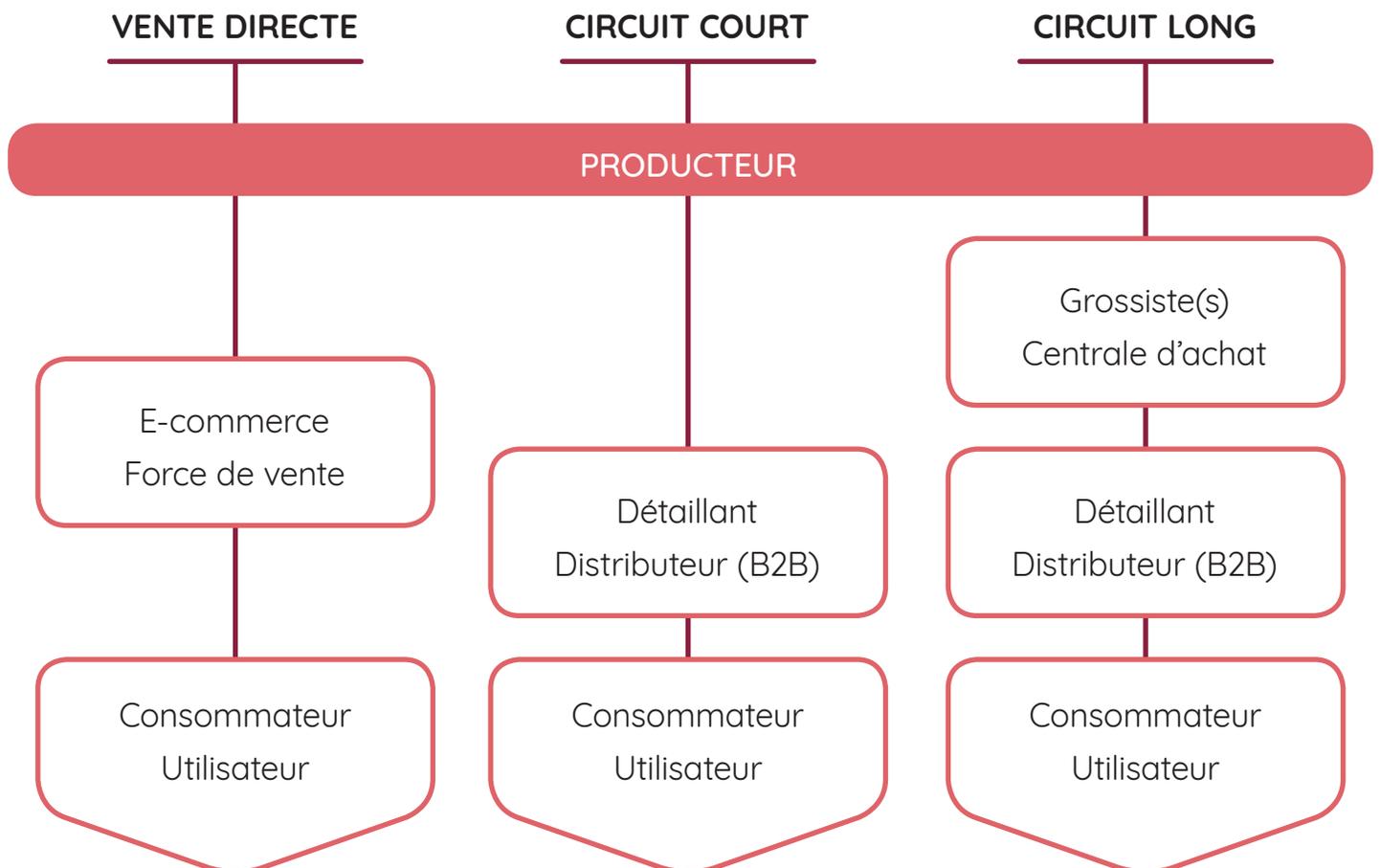
Les canaux de distribution :

Par quels biais vendez-vous votre produit ou service ? Quelle solution de livraison avez-vous choisie ?

Il existe deux types de canaux de vente :

- **Le canal direct** qui désigne un mode de vente directe entre le producteur et le consommateur (force de vente, site Internet, plateforme e-commerce de l'entreprise, magasin(s) propre(s) à l'entreprise),
- **Le canal indirect** qui compte au minimum un intermédiaire entre le producteur et le client final (agents commerciaux, magasins partenaires, revendeurs, grossistes, sites Internet et plateformes e-commerce tiers).

LES DIFFÉRENTS CANAUX DE DISTRIBUTION



3.3.1

POURQUOI FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ ?

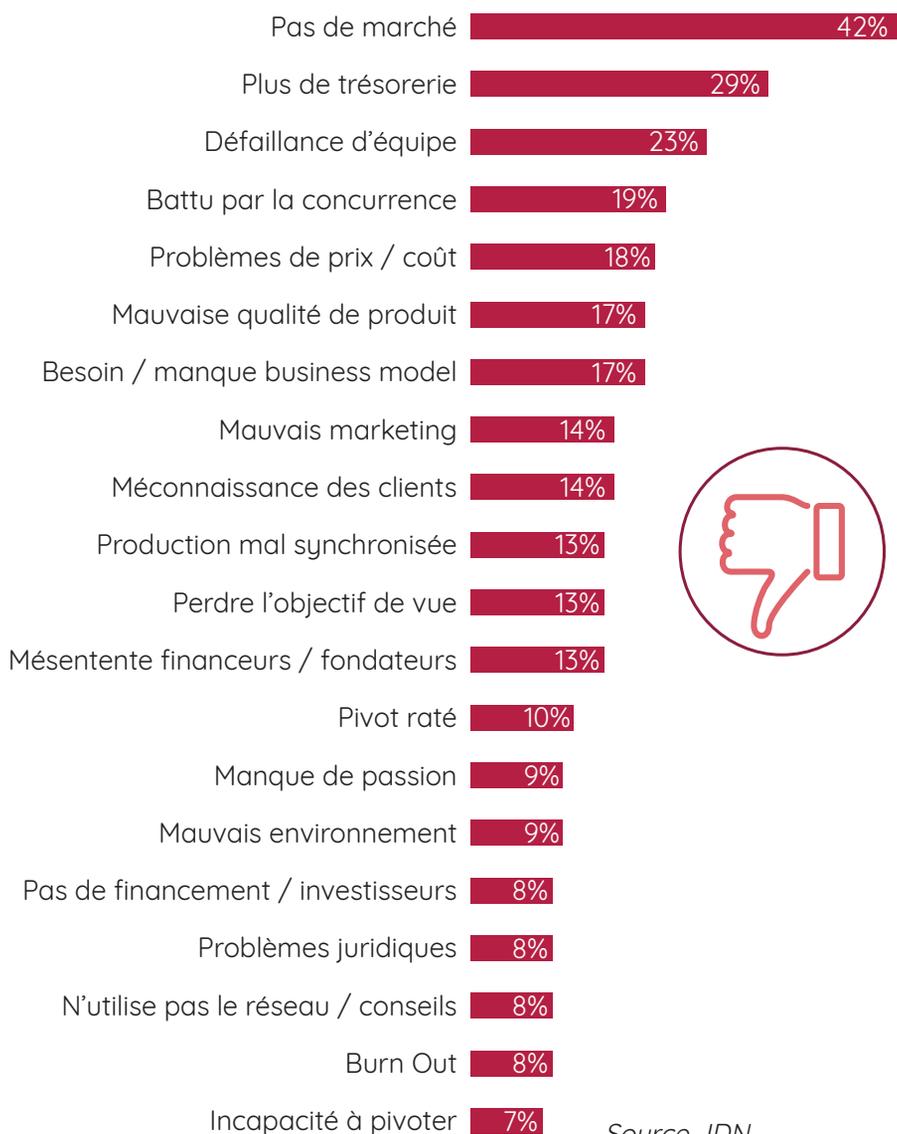
L'étude de marché permet :

- De tuer les idées non rentables dès le départ ;
- De gagner du temps et avancer dans la bonne direction avec une visibilité sur le temps d'accès au marché ;
- De structurer la réflexion stratégique sur le positionnement, la proposition de valeur et le modèle économique ;
- De lever des fonds / prétendre à un financement.

Il existe différents types d'études de marché en fonction de la maturité du projet et de son degré d'innovation :

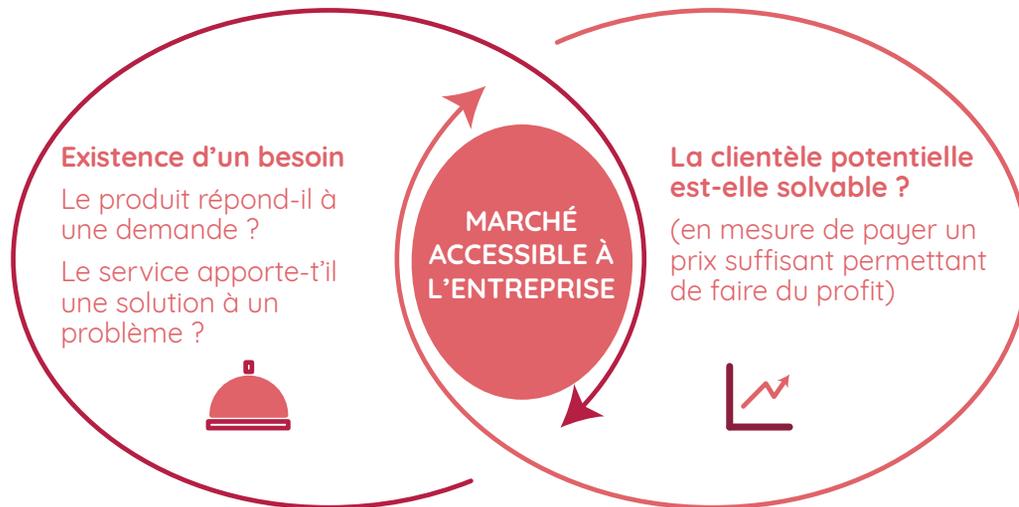
- **L'étude d'accueil** ou de foisonnement : elle permet de positionner une technologie par rapport à différents marchés applicatifs potentiels à prioriser. Exemple : la laine de verre ultra fine permet une isolation thermique des bâtiments plus performante et moins épaisse. Mais cette solution est plus coûteuse que le gain énergétique apporté. Fin de l'hypothèse : quelques heures de réflexion évitent 2 ans de travail inutile.
- **L'étude « analyse macro »** : destinée d'une part à évaluer le marché dans lequel l'entreprise va s'insérer, et d'autre part à définir les futurs produits de l'entreprise en fonction de la demande du marché.
- **L'étude « opérationnelle »** : destinée à préciser le positionnement de l'entreprise sur les segments choisis et les modalités concrètes d'action commerciale.

TOP DES RAISONS D'ÉCHEC DES START-UP



Source JDN

POURQUOI FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ ?



OLIKROM

Jean-François Létard



« OliKrom était à contre-courant du marché »

OliKrom produit des pigments intelligents capables de répondre à l'action de la température, de la lumière ou de la pression.

Comment une « *deeptech* » comme OliKrom arrive-t-elle sur le marché ?

Pour quelqu'un issu du monde académique, il est essentiel de mûrir son projet et de se faire accompagner. Unitec était adapté à mon besoin, car proche géographiquement et compétent sur le volet recherche scientifique. Plus personnellement, chercheur au CNRS, la décision de devenir chef d'entreprise a aussi dû mûrir. J'ai profité pour cela du programme HEC Challenge Plus, un an pour faire un cheminement sur moi-même. Et Unitec a continué à transformer ce chercheur en bébé entrepreneur. Mon discours était nouveau, on me disait qu'un chercheur ne pouvait pas être chef d'entreprise. J'ai reçu un vrai accompagnement dans la durée par des professionnels, c'était rassurant.

En quoi OliKrom était-il détonnant sur son marché ?

La société a vu le jour en 2014 avec un enjeu : une typologie à contre-courant. J'avais appris à HEC qu'il fallait segmenter. « Une entreprise, un produit ». Mais je me suis révolté contre cela. Une deeptech est une technologie de rupture, qui ne va pas adresser un seul mais plusieurs segments. Pour m'aider dans cette phase d'étude de marché, Unitec m'a mis en relation avec le cabinet de conseil en innovation Erdyn. Avec eux, nous avons pu identifier les cibles, les segments et leur profondeur, et nous avons validé mon intuition de départ sur le multi-segments. Erdyn n'a pas été dans une approche classique de segmenter un seul marché, mais de partir du constat du multi-marchés et de hiérarchiser, structurer et travailler sur notre positionnement. Ensuite, nous avons continué l'analyse avec Unitec.

Qu'avez-vous appris de cette phase du projet ?

L'analyse du marché et la compréhension du besoin industriel nous ont fait changer de dimension. Nous avons interrogé des industriels pour bien comprendre leurs attentes. Nous pensions être créateurs et vendeurs de pigments intelligents. Or les industriels avaient déjà utilisé ce type de produits, mais ils perdaient du temps et de la qualité lors de la phase d'intégration dans leurs processus industriels. Aujourd'hui, nous concevons et produisons des pigments que nous intégrons directement dans le produit fini, peinture ou encre, suivant le cahier des charges du client. Et ce pour plus de 10 secteurs : cosmétique, aéronautique, défense, santé... De nouveaux industriels font appel à nous tous les jours.

3.3.2

COMMENT FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Selon le secteur d'activité et les marchés visés, l'étude peut être réalisée en interne, confiée à un cabinet spécialisé ou mixer les deux approches.

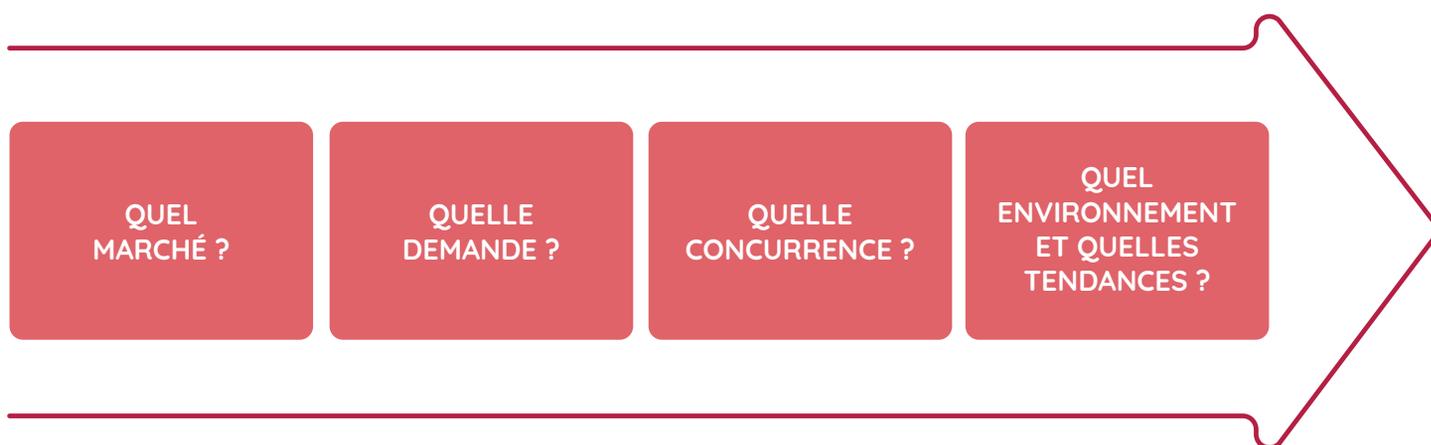
Étude réalisée en interne :

- Maîtrise du contenu des données collectées et de la synthèse finale
- Progression à son rythme
- Modification rapide de l'orientation des recherches si besoin
- Peu coûteux financièrement
- Chronophage

Recours à un prestataire externe :

- Neutralité par rapport au sujet
- Accès à une expertise et des réseaux
- Label aux yeux des investisseurs
- Gain de temps
- Coûteux (de 5 K€ à >100 K€ - en général accessible pour moins de 25 K€)

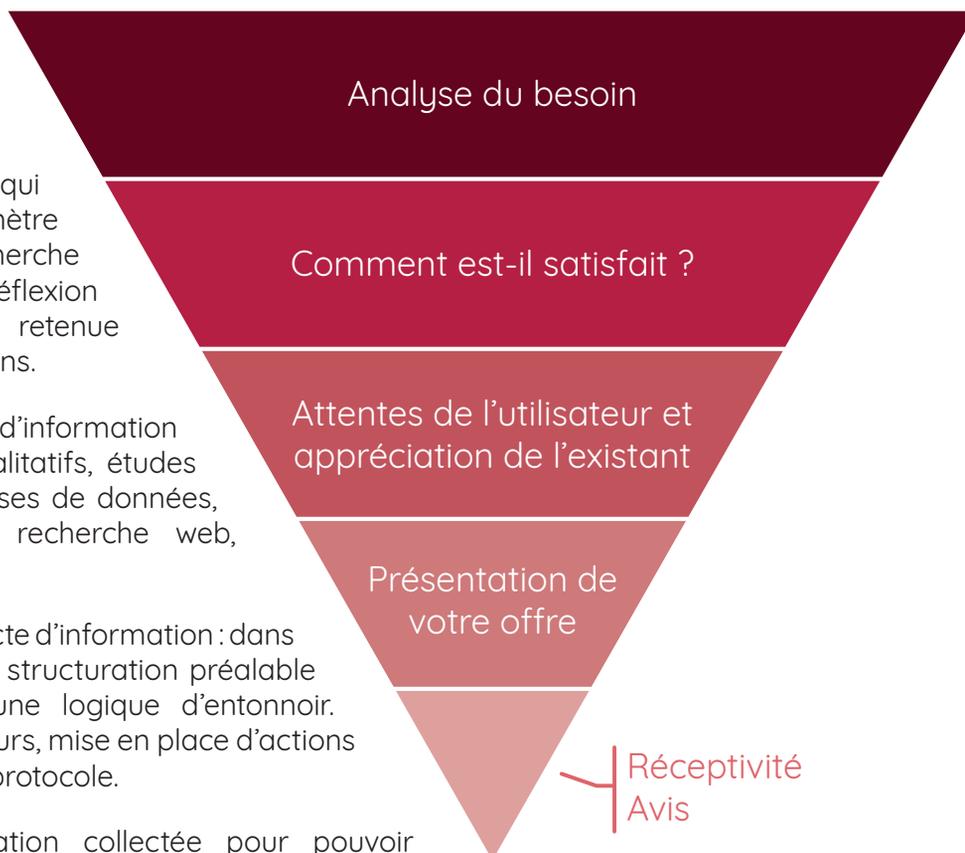
L'ÉTUDE DE MARCHÉ



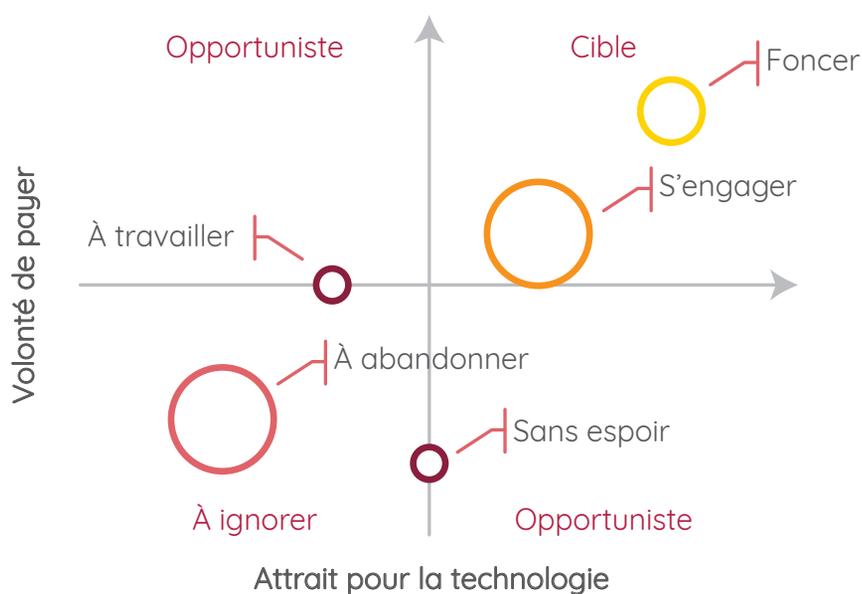
LA COLLECTE D'INFORMATIONS DANS LE CAS D'ENTRETIENS QUALIFIÉS

Voici les principales étapes d'une étude de marché :

- Le cadrage de l'étude qui permet de définir le périmètre d'investigation : ce que l'on cherche à savoir pour servir la réflexion stratégique et la méthode retenue pour collecter les informations.
- L'identification des sources d'information à mobiliser : entretiens qualitatifs, études de marché multi-clients, bases de données, statistiques et sondages, recherche web, réseaux sociaux, etc.
- La mise en œuvre de la collecte d'information : dans le cas d'entretiens qualifiés, structuration préalable d'un questionnaire dans une logique d'entonnoir. Dans le cas de tests utilisateurs, mise en place d'actions terrain avec définition d'un protocole.
- L'organisation de l'information collectée pour pouvoir décrire le marché (besoin, parties prenantes, chaîne de valeur, concurrence).
- La synthèse de la compréhension du marché pour alimenter la prise de décision sur le positionnement de la société. La qualité de la restitution est importante : privilégier schémas et images plutôt que de longs textes.



LES SEGMENTS DE MARCHÉ ET LEUR INTÉRÊT POUR LA TECHNOLOGIE PROPOSÉE



3.3.3 LE CONTENU D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

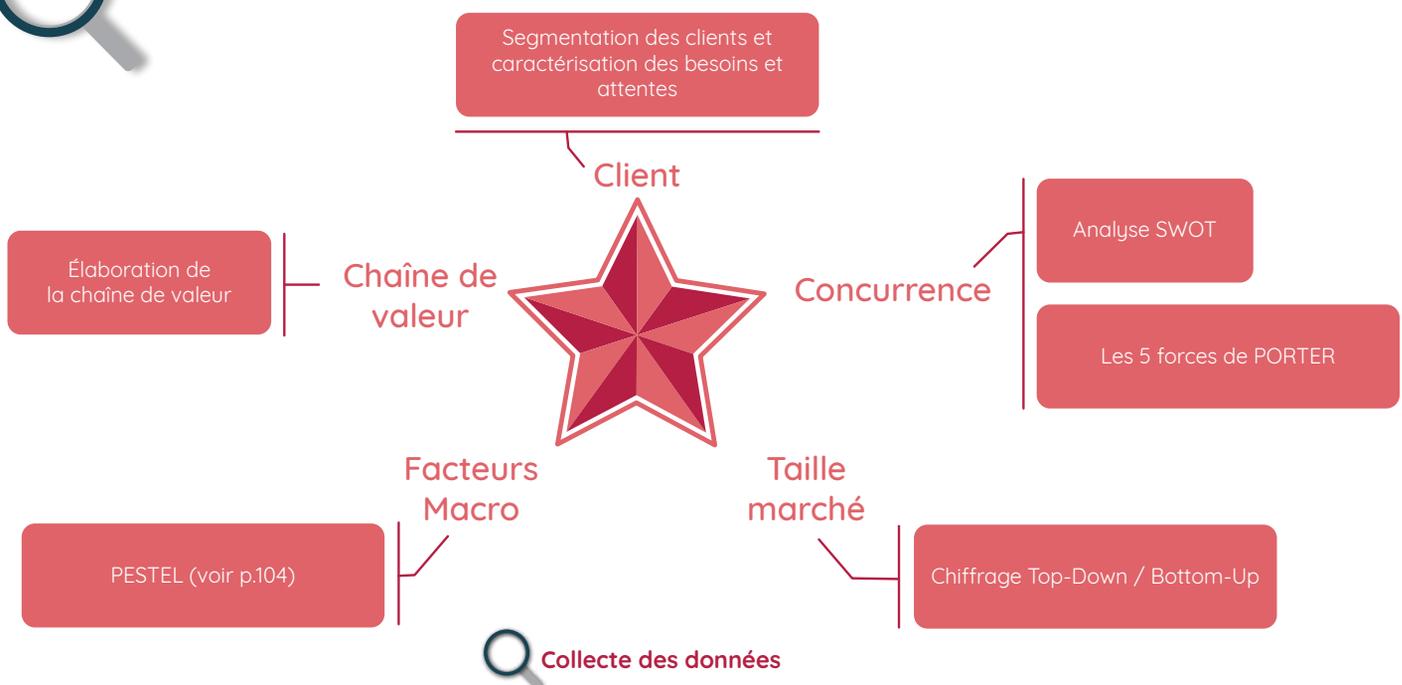
Identification et segmentation des besoins

Les étapes :

- Identifier des critères et des méthodes de segmentation. Parmi les principaux critères : fonctionnalités attendues (sécurité, qualité, fiabilité, ergonomie, autres caractéristiques techniques), prix, délais, formation, notoriété, impact environnemental...
- Compléter l'analyse par une vision sur les habitudes d'achat, conditions de paiement, solvabilité, résistance au changement.
- Estimer le niveau de satisfaction des besoins par les produits actuels.
- Décrire de manière synthétique les segments et les caractériser par leurs attentes (fonctionnalités techniques, gain économique..) et leurs comportements d'achat.
- On peut aussi utiliser des outils de description qualitative comme les persona (voir page 228).
- Evaluer l'évolution de la demande sur ces segments : marché potentiel, émergent, en croissance, à maturité, ou en déclin.



MÉTHODE ET OUTILS D'ÉTUDES DE MARCHÉ





LA COLLECTE DES DONNÉES

BASE DE DONNÉES

Selon les sujets

ENTRETIENS QUALITATIFS

Liste des contacts, guide d'entretiens, discussions téléphoniques ou visuelles

STATISTIQUES ET SONDAGES

Exemple : Statista, IPSOS, ...

RECHERCHES WEB

DOCUMENTS, ARTICLES, ...

Exemple : Industrie et technologie, Usine Nouvelle, les Échos, Google Alert

ÉTUDE DE MARCHÉ SECTORIELLE

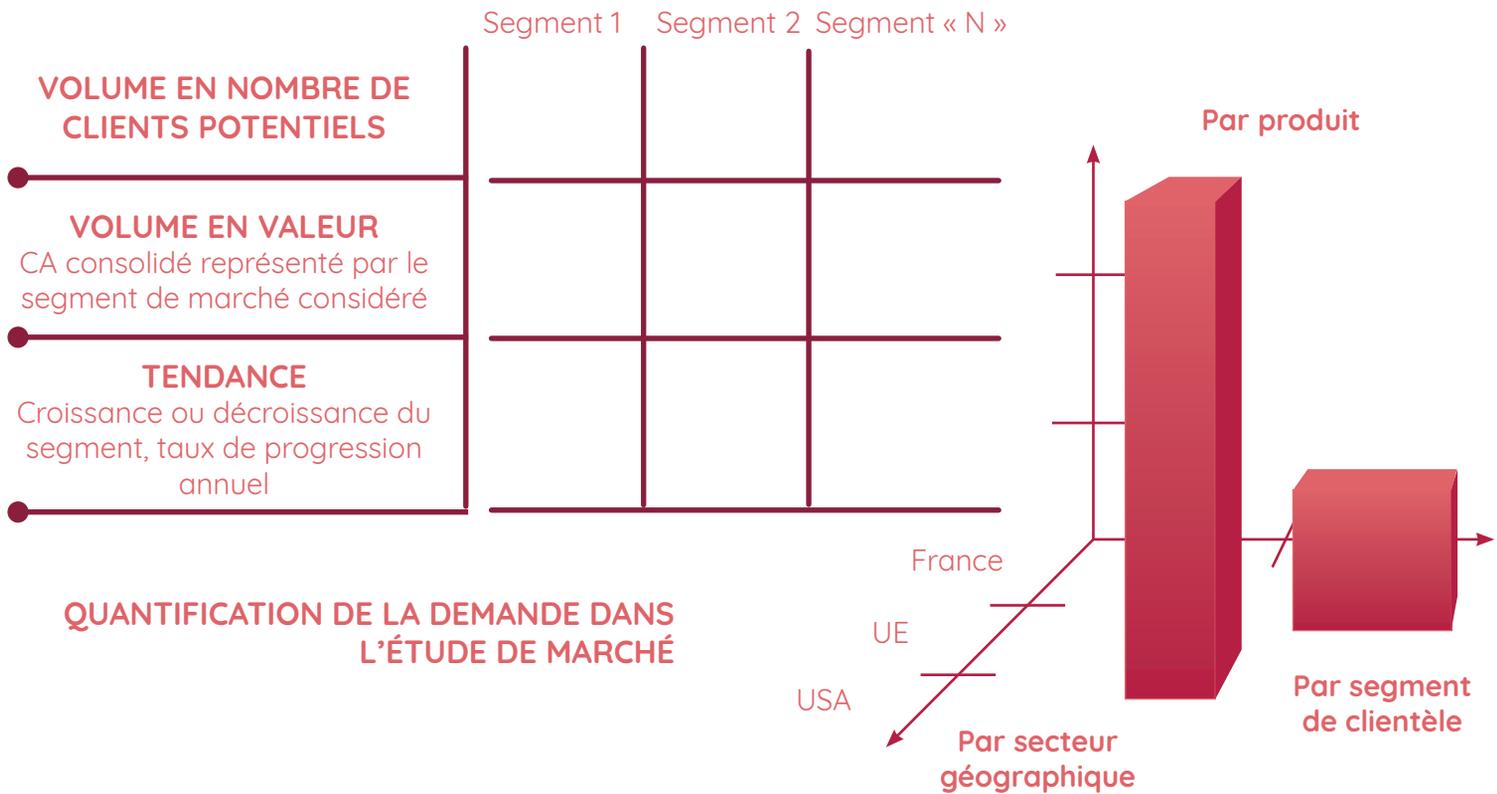
Exemple : études Xerfi

RÉSEAUX SOCIAUX, FORUMS

Exemple : Twitter et outils d'analyse associés

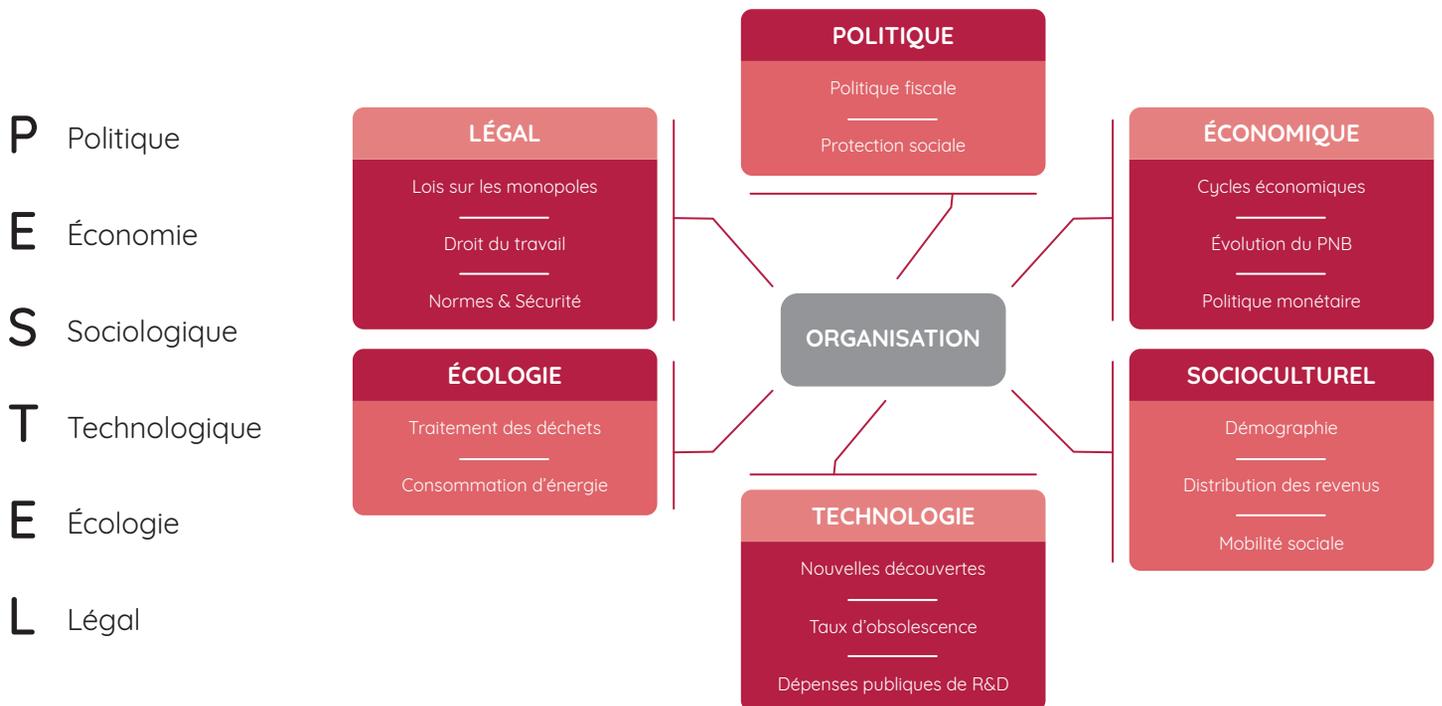
Quantification de la demande

L'analyse qualitative peut être complétée par une analyse quantitative pour estimer le potentiel de ventes, en définissant la volumétrie en nombre et en valeur du marché et la demande par segment.

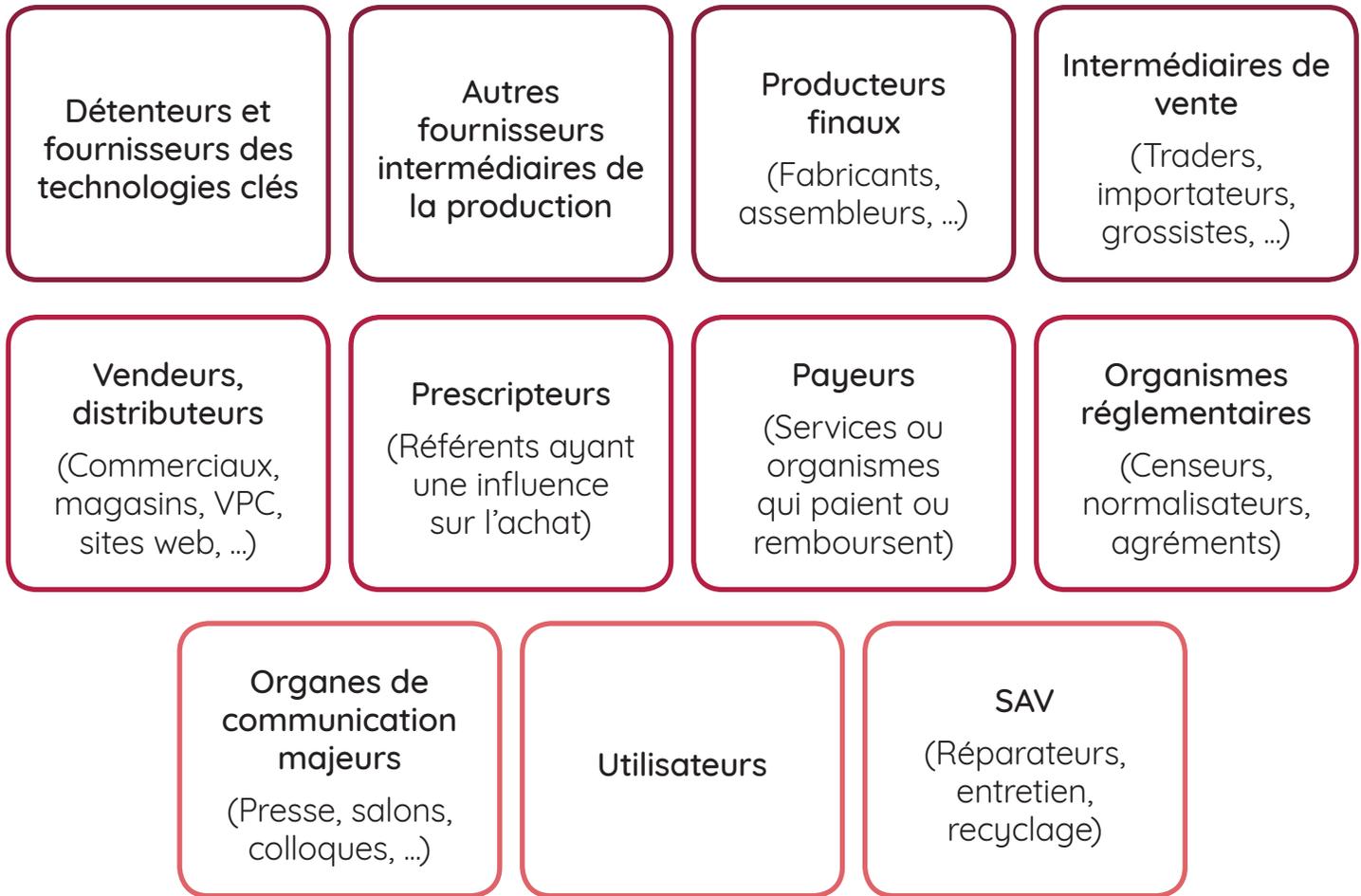


Identification des parties prenantes

L'OUTIL MÉTHODOLOGIQUE PESTEL



IDENTIFICATION DES ACTEURS



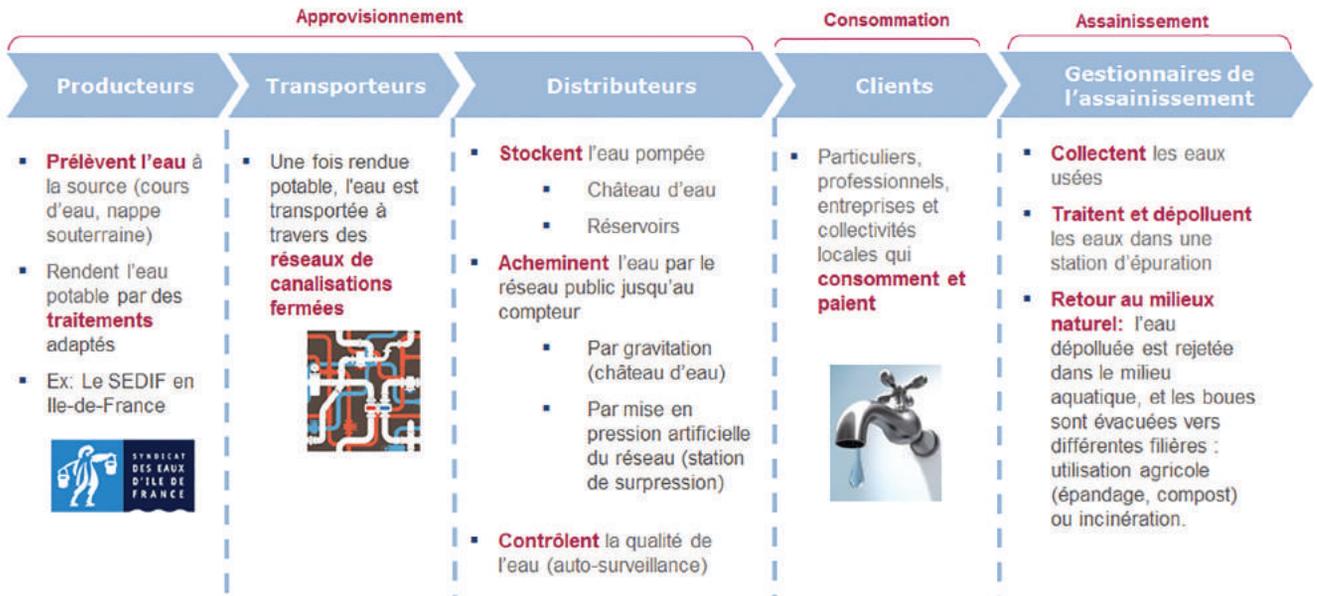
Ce niveau de vision macro-économique sera complété par une vision plus précise des différents acteurs, dont certains se retrouveront directement dans la chaîne de valeur.

La chaîne de valeur

La chaîne de valeur permet de comprendre le fonctionnement du marché que l'on cible : modes de commercialisation, rôles des prescripteurs, délais de paiement, pratiques commerciales, conditions d'accès (réglementation, autorisations, brevets, contrats d'exclusivité). Elle définit comment la valeur est créée, partagée et le positionnement de l'entreprise dans cette chaîne.

Une chaîne de valeur peut se décrire de manière linéaire :

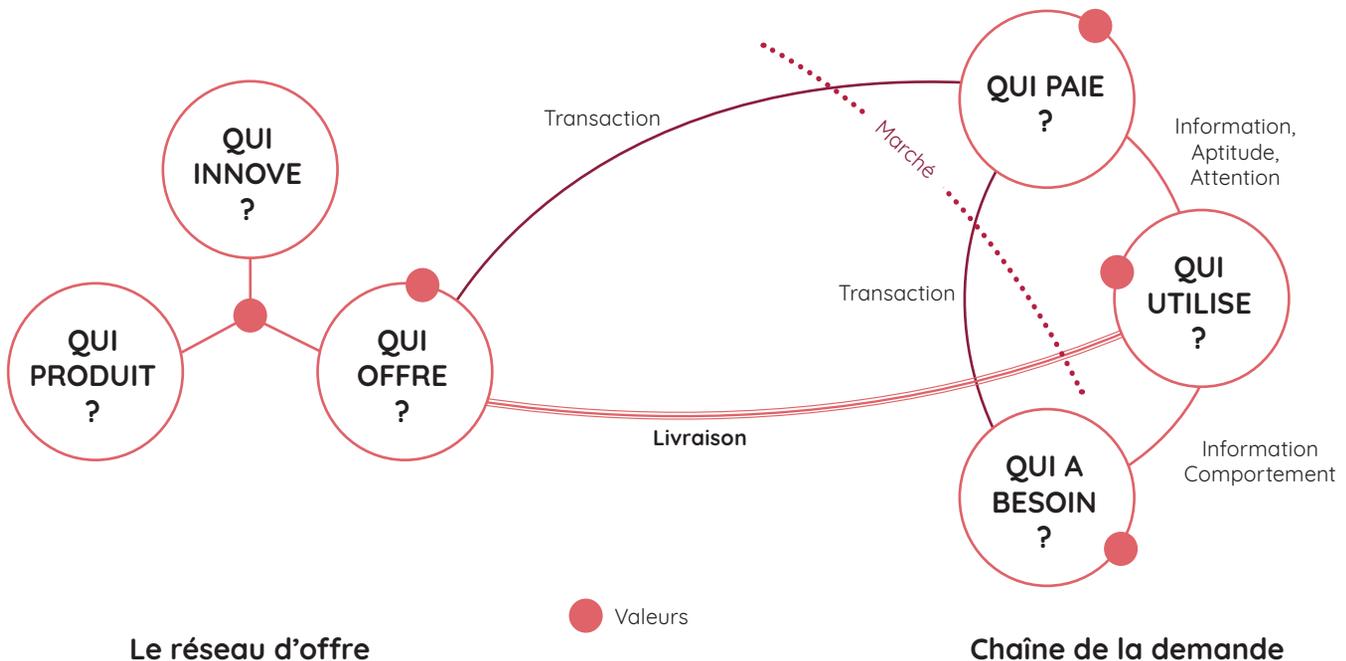
MÉTHODE LINÉAIRE (l'exemple du marché de l'eau)



Source : EnergyStream / Wavestone

Ou elle peut se décrire de manière systémique, adaptée aux modèles économiques du monde numérique :

MÉTHODE SYSTÉMIQUE





Les partenariats :

Avez-vous besoin de prestataires externes pour produire, promouvoir ou distribuer votre produit ou service ? Quelles sont les ressources offertes par vos partenaires ? Quels sont les domaines dans lesquels ils excellent ?

Les critères de choix d'un fournisseur doivent être définis en amont : qualité des produits ou services, tarifs, délais de livraison, délais de paiement...

Les partenariats peuvent répondre à différents objectifs : optimisation et économies d'échelle, réduction du risque et de l'incertitude, acquisition de ressources et activités. Attention, une relation entre partenaires ne doit pas être une dépendance.

On peut distinguer 4 grands types de partenariats :

- Alliance stratégique entre entreprises non concurrentes ;
- Coopétition (partenariats stratégiques entre concurrents) ;
- Joint-venture pour développer de nouvelles activités ;
- Relation acheteur-fournisseur en vue d'assurer des prestations fiables.

Analyse de la concurrence

La compréhension de la concurrence est incontournable pour pouvoir positionner les technologies, idées, produits ou services en regard de ceux des concurrents.

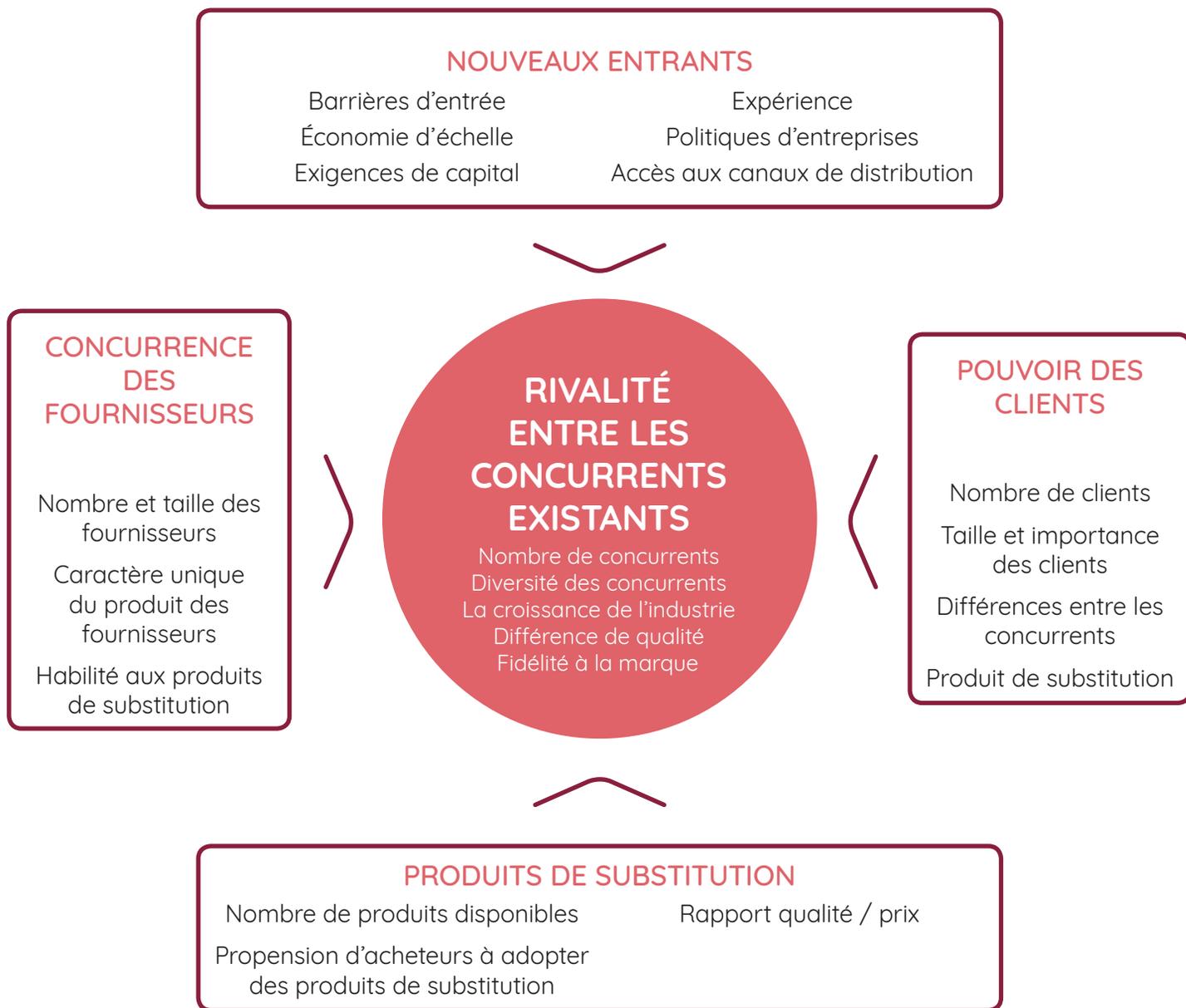
La concurrence directe est simple à analyser : le concurrent propose un produit ou service similaire (par exemple, Amazon et Cdiscount sont deux places de marché qui proposent le même type d'offre). Mais la concurrence indirecte est souvent sous-estimée : le concurrent propose un produit ou un service différent, mais susceptible de répondre au même besoin du consommateur (par exemple, une banque est en concurrence indirecte avec les concessions automobiles qui proposent leurs propres solutions de financement).

Les porteurs de projets très « techno-push » peuvent avoir tendance à penser que « personne ne fait la même chose qu'eux » parce qu'ils travaillent sur une technologie rare voire unique. Or, d'une part le monde est vaste et une bonne idée a probablement déjà des équivalents ailleurs. D'autre part, indépendamment de la technologie proposée, la question est « qui répond aujourd'hui ou pourrait répondre aux besoins auxquels on souhaite répondre ? ».

THÉMATIQUES	QUESTIONS À SE POSER
Caractérisation de la concurrence et des offres associées	<ul style="list-style-type: none"> → Qui sont les concurrents directs et indirects ? Nombre, taille, parts de marché, points forts/faibles, actionnaires, rentabilité, clients, fournisseurs... → Que vendent-ils et comment ces produits se caractérisent-ils et se positionnent-ils ? Produits, prix, qualité, délais de livraison, SAV, distribution...
Définition de leur place sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> → Comment répondent-ils aux attentes du marché ? → Quel niveau de satisfaction des besoins ces produits apportent-ils ? → Quels sont leurs parts de marché ? Font-elles l'objet d'évolution récente ? Traduisent-elles un dynamisme ou une fin de vie ? → Quel est la durée de vie de ces produits et leur taux de renouvellement (courbe de cycle de vie de chaque produit) ?
Évolutions prévisibles du paysage concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> → Comment la concurrence risque-t-elle de réagir face à l'arrivée d'un nouvel entrant sur le marché ? → Existe-t-il des informations (et avec quel degré de certitude) sur l'arrivée de nouveaux concurrents dans un proche avenir ?

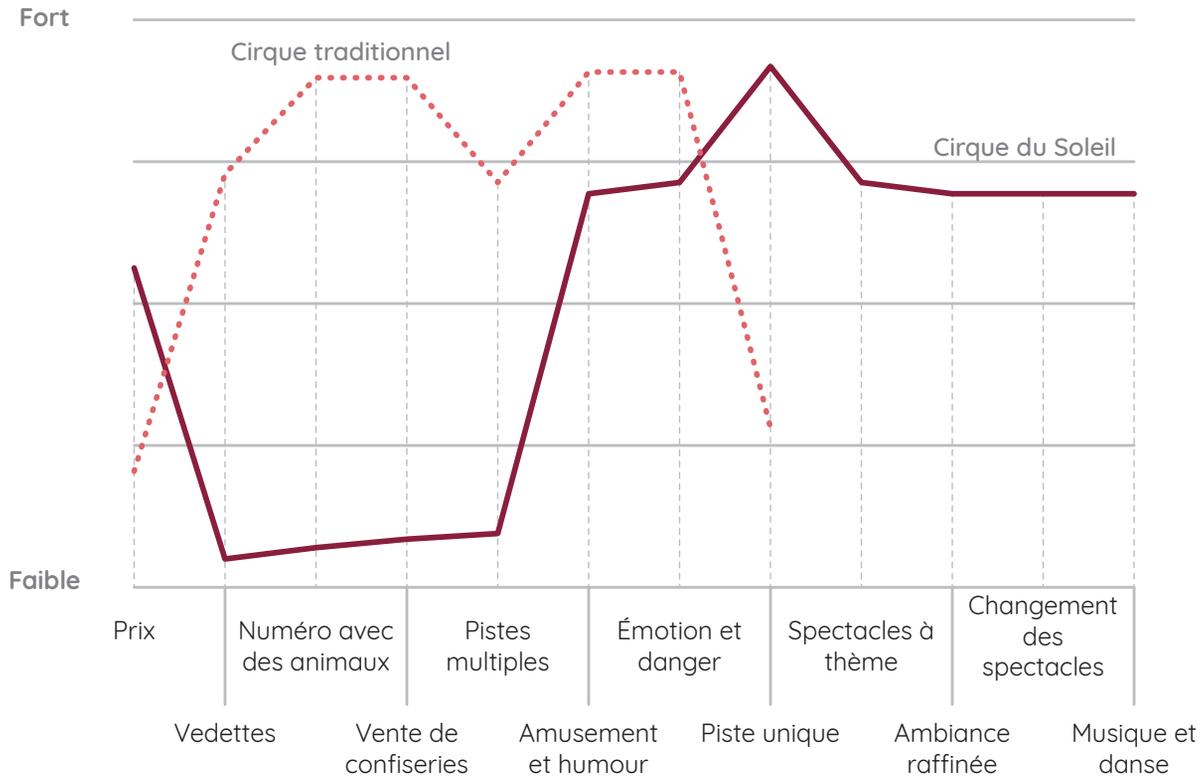
Pour mener à bien ces analyses qui demandent d'ouvrir le champ des possibles au maximum, il existe quelques outils méthodologiques.

SCHÉMA DES 5 FORCES DE PORTER



Une autre force a été mise en avant dans les mises à jour des publications de Porter : l'action des pouvoirs publics avec notamment les contraintes réglementaires. On parle désormais des Forces de Porter.

ANALYSE OCÉAN BLEU



Les points à vérifier au travers de l'étude de marché :



- Les clients : habitudes d'achat, conditions de paiement, solvabilité, résistance au changement.
- Le volume de la demande (quantités actuellement vendues).
- L'évolution de la demande : marché potentiel (danger d'être le premier), émergent, en croissance, à maturité ou en déclin.
- Le niveau de satisfaction des besoins par les produits actuels.
- La concurrence : nombre, taille, parts de marché, produits, prix, qualité, délais de livraison, SAV, distribution, points forts/faibles, actionnaires, rentabilité, clients, fournisseurs... réaction prévisible à une entrée sur le marché.
- Les acteurs du marché : prescripteurs, utilisateurs, décideurs, acheteurs...
- Le fonctionnement du marché : modes de commercialisation, rôles des prescripteurs, délais de paiement, pratiques commerciales, conditions d'accès (réglementation, autorisations, brevets, contrats d'exclusivité).
- L'environnement (contraintes sur lesquelles on ne peut influencer) : démographie, modes de vie, éthique, économie, lois, technologies, lobbies, taux de change, etc.
- La durée de vie des produits et leur taux de renouvellement (courbe de cycle de vie de chaque produit).
- Le placement des technologies/idées produits/services et celles des concurrents sur la courbe de leur cycle de vie.

Interview

TÉMOIGNAGE

SAMBOAT

Laurent Calando

Avec son associé Nicolas Cargou, Laurent Calando a créé en 2014 SamBoat, « le Airbnb du bateau », avec comme projet de démocratiser le nautisme grâce à une plateforme qui met en relation propriétaires et locataires de bateaux. Peu expérimentés de leur propre aveu dans le digital et l'entrepreneuriat, ils se tournent vers l'Auberge Numérique où va démarrer l'aventure. « Nous avons eu un très bon feeling, et Unitec avait la particularité d'avoir accompagné d'autres start-up du collaboratif, Yescapa et Jestocke en particulier », rappelle le fondateur.



« Nous avons bénéficié de l'expérience d'autres start-uppers sur notre marché »

Cet environnement va s'avérer être un facteur de succès. En complément de l'aide d'Unitec sur le business plan, l'approche juridique, les relations presse... les entrepreneurs bénéficient de toute la richesse de cet écosystème. Ce modèle de marché présente en effet un défi : devoir construire en même temps l'offre et la demande. Il s'agit à la fois de convaincre des propriétaires de mettre à disposition leur bateau, et de montrer à de futurs locataires que le nautisme est abordable, tout en apportant de la valeur ajoutée via des assurances et autres garanties. Un travail de démocratisation qui demande de construire un discours et de faire évoluer les mentalités. Pour y aider, « nous avons vraiment apprécié la capacité d'Unitec à partager et faire circuler la connaissance entre les start-up » note Laurent Calando. « Cela permet d'éviter des écueils et de capitaliser sur les expériences de chacun. »



crédit : SamBoat

3.3.4

LA MISE EN PLACE DE L'ACTION COMMERCIALE

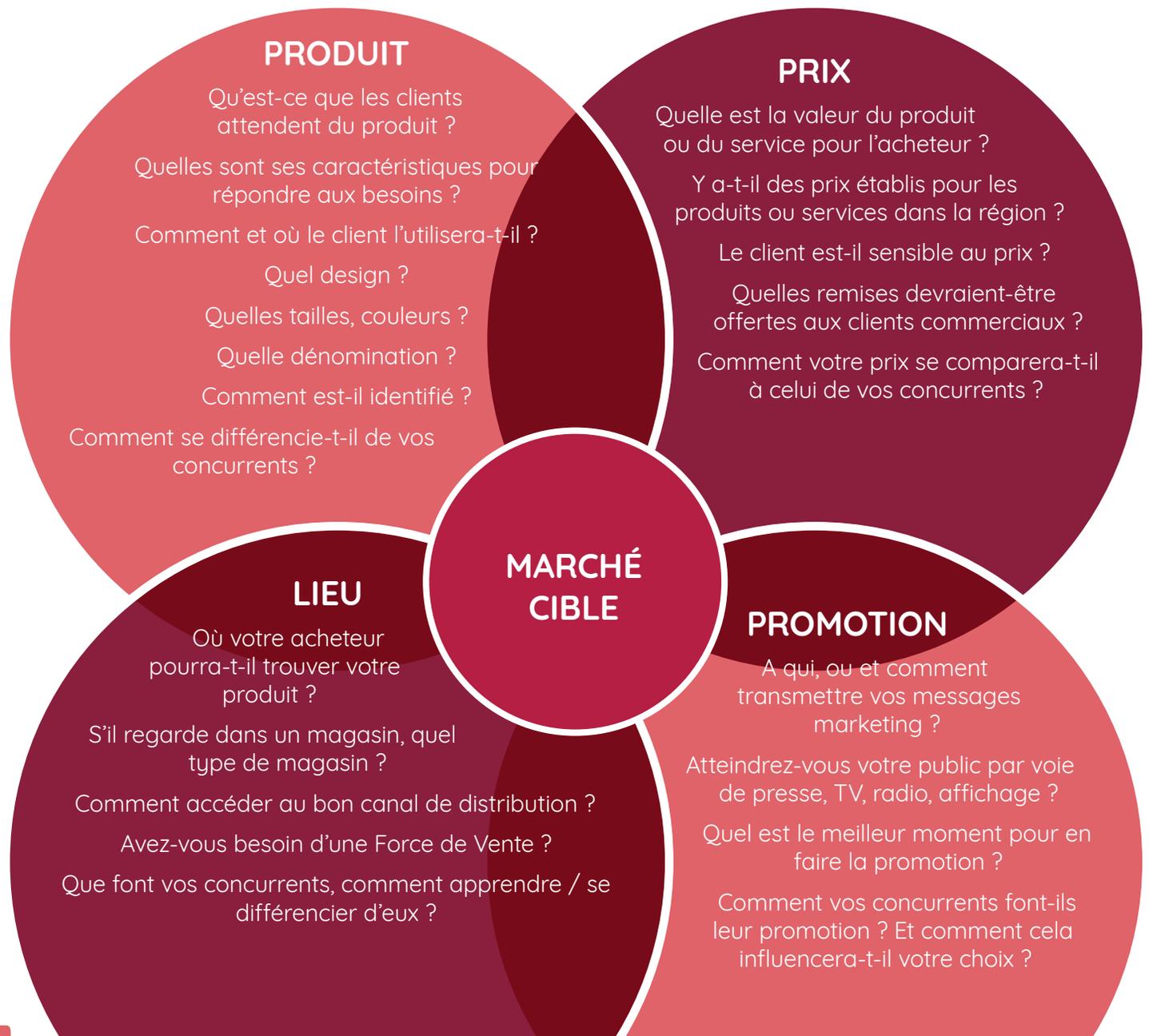
Les pré-requis au lancement de l'action commerciale sont :

- Disposer d'une étude de marché validée ;
- Avoir construit une proposition de valeur réaliste ;
- Disposer d'un produit commercialisable (à minima un Minimum Produit Viable (MVP), voir page 119).

L'analyse des opportunités de marché pour l'entreprise a permis de définir une première proposition de valeur et un premier modèle économique, en croisant l'attractivité des segments de marché et les atouts de l'entreprise (compétition, savoir-faire, arguments commerciaux, etc.).

L'action commerciale se structure ensuite autour de la construction du marketing mix à partir de la segmentation des clients prioritaires issue de l'étude de marché.

LES 4 PHASES DE L'ACTION COMMERCIALE



Les objectifs ?

Nombre de clients, chiffre d'affaires prévu, nombre de produits vendus... Il est important d'intégrer les délais de décision des clients, souvent sous-estimés par les créateurs de start-up qui attendent des croissances rapides et linéaires dès le lancement commercial, scénario qui se vérifie rarement. Dans le monde des collectivités ou de la santé, le cycle de ventes peut prendre 18 mois, alors qu'un achat peut être déclenché dans la journée sur des plateformes web, mais sans garantir du réachat et de la récurrence de chiffre d'affaires. L'impact sur le compte de résultat et sur la trésorerie est majeur.

La stratégie de prix

La stratégie de prix est un exercice difficile dans l'innovation. Quelle est la valeur perçue de l'innovation, notamment par rapport à l'existant ?

Voici quelques éléments utiles pour accompagner les dirigeants confrontés à l'absence de comparables ou à des retours terrain contradictoires.

Le prix permet de communiquer le positionnement visé sur le marché. Il s'agit de la seule variable du marketing-mix à apporter un revenu à l'entreprise. Elle est facilement et rapidement modifiable mais avec des conséquences à mesurer. Le prix influence la structure et le niveau des ventes et donc la part de marché et la rentabilité de l'entreprise.

Il s'évalue à partir d'une double simulation permettant d'évaluer les marges de manœuvre : construction bottom-up (prix de revient + objectif de marge brute + coûts fixes à intégrer + TVA ou autres taxes) ; descente top-down (calcul du prix de revient maximum accessible à partir d'un positionnement sur le marché cible - Prix de Vente Conseillé).

Évaluer le gain pour le client et le partage de ce gain entre le client et l'entreprise. Par exemple un client se voyant proposer par une start-up un logiciel capable d'améliorer sa productivité de 2%, soit un gain de 50K€ sur l'année par exemple, sera plus enclin à payer 15K€ pour ce produit/service.

Il existe trois stratégies de base en matière de pricing :

- la stratégie de pénétration, qui consiste à fixer un prix inférieur à ceux pratiqués par la concurrence, est rarement judicieuse pour des start-up innovantes, le dumping pouvant déclencher des réactions très violentes de la concurrence ;
- la stratégie d'alignement correspond au fait de fixer des prix égaux à la concurrence ;
- la stratégie d'écémage a pour but de fixer un prix supérieur à la concurrence avec une recherche qualitative.



A retenir :

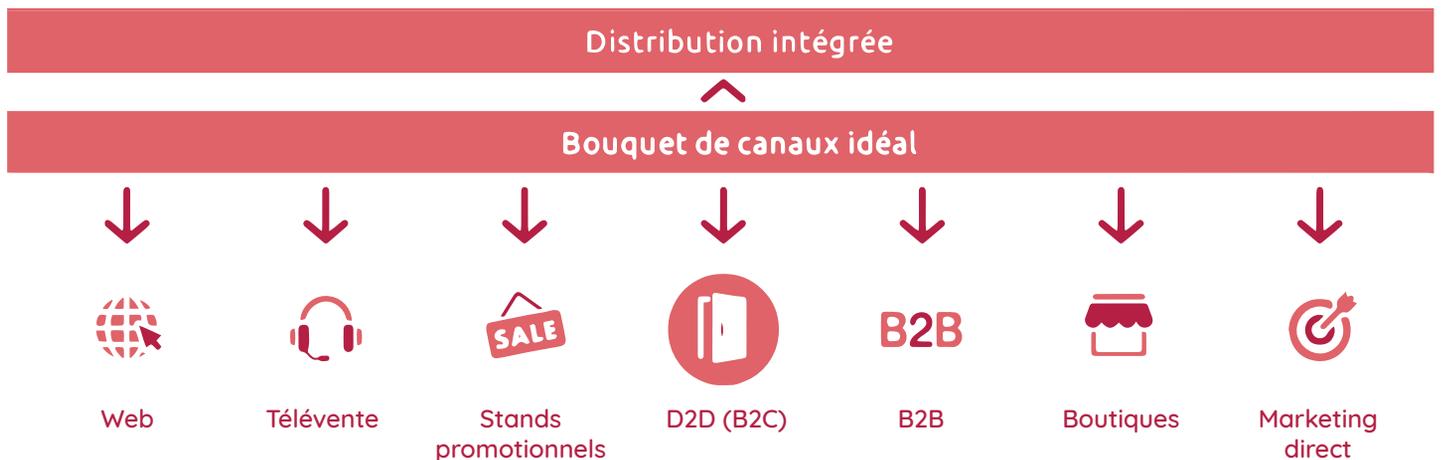
→ *Le prix est un indicateur de la valeur de l'innovation. Il vaut mieux construire un prix « fond de rayon » qui d'un côté reflète cette valeur et de l'autre intègre la structure de coûts et la marge. Il pourra être adapté ensuite ponctuellement pour pouvoir accéder au marché cible, via des tactiques (rabais sur facture au titre de client Beta) ou une politique de promotion maîtrisée (« 3 pour le prix de 2 »).*

- *Il est plus facile de baisser un prix que de le remonter : « La baisse de prix est la variable d'ajustement de l'entreprise qui ne sait pas vendre » dit-on.*
- *Le prix ne doit pas être le seul élément de différenciation : un produit identique proposé à des prix très différents sur un même marché conduirait à une perte d'image de ce produit. Il doit donc y avoir cohérence entre le niveau de prix, les canaux de distribution et la marque.*

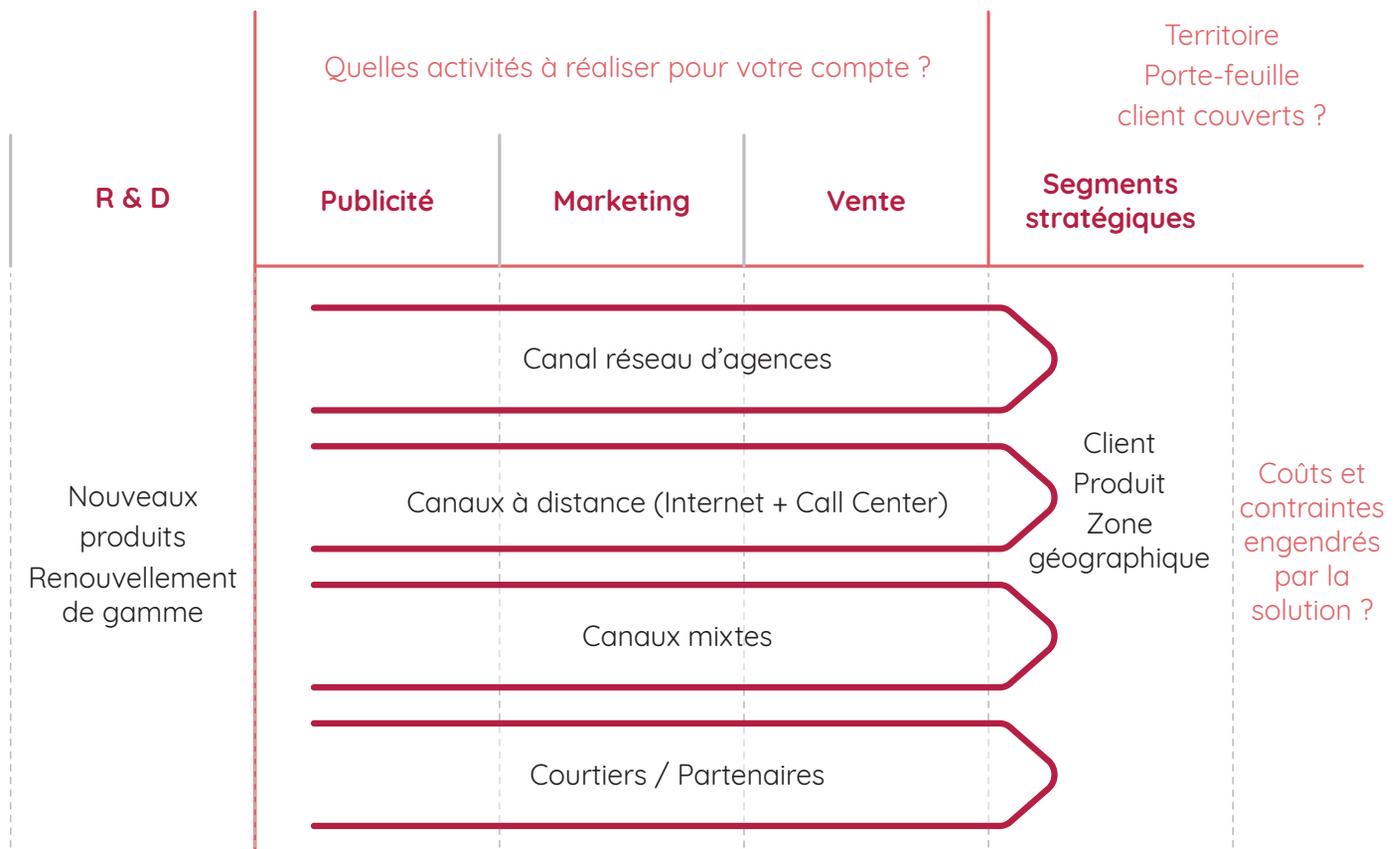
Les canaux de distribution

Les premiers canaux à envisager et leurs coûts associés dépendent de la chaîne de valeur dans laquelle on s'inscrit et des relations entre les parties prenantes (BtoB, BtoC, BtoBtoC).

LES CANAUX DE DISTRIBUTION



ANALYSE À RÉALISER SUR LES DIFFÉRENTS CANAUX



Les process de ventes

Les premiers process opérationnels vont définir les objectifs par rendez-vous (nombre et délais de rendez-vous, interlocuteurs, taux de transformation imaginés - en utilisant des comparables).

Il faut être très vigilant sur la cohérence entre le process et la réalité, notamment humaine, des moyens dont on dispose : par exemple, le nombre de rendez-vous envisagés pour un commercial doit tenir compte de son expérience professionnelle (expert ou pas du domaine), des temps des déplacements, du temps d'obtention, de la préparation et de la gestion des rendez-vous...

Les éléments de l'activité commerciale



L'ensemble de la roadmap marketing et commerciale se traduit en chiffres intégrés au prévisionnel financier.

ROADMAP MARKETING ET COMMERCIALE

	xx/xx	xx/xx	xx/xx	xx/xx
Objectifs commerciaux	Portefeuille client : XX Volume commercialisé : XX C.A H.T. : XXXX€		Portefeuille clients : XX Volume commercialisé : XX C.A. H.T. : XXXX€	
Outils à développer	Tarifications Catalogue produits Site internet : XXk€ Plaquette X : Yk€		Tarifications Catalogue produits Site internet : XXk€ Plaquette X : Yk€	
Prospection directe Salons	Cible X ★ Salon 1		Cible Y ★ Salon 2	
Canal de distribution Z Canal de distribution Y	Cible Z		Cible W	
Principales ressources mobilisées	Équipe commerciale : XX ETP Frais de prospection : XX € Sous-traitance : XXk€ Frais internes marketing		Équipe commerciale : XX ETP Frais de prospection : XX € Sous-traitance : XXk€ Frais internes marketing	



La relation clients :

Comment fidéliser ses clients ? Par quelles actions ? Quels sont les outils et leur coût ?

La relation client est un élément clé dans la création de valeur. Elle peut être de plusieurs types : assistance individualisée (téléphone, email, chat) ; assistance standardisée en « self-service » ; services automatisés (chatbot ou dialogue avec une intelligence artificielle) ; entraide basée sur la communauté (forums) - par exemple Bouygues Telecom et son SAV Gamifié effectué par sa communauté de clients experts ; Service Après-Vente ; démarche de co-crédation (« Lean Start-up »).

La relation client est souvent négligée, voire ignorée. Or, fidéliser un client est moins cher qu'en acquérir un nouveau. Il faut donc capitaliser sur l'existant... sans confondre fidélisation et harcèlement.

Le client ou l'utilisateur peut même être au centre de la démarche de création. Le produit ou le service est conçu pour lui et avec lui.

Les itérations sur le plan de développement commercial

Dès que l'entreprise commencera à engranger des informations sur son marché, elle pourra vérifier si son approche est validée ou nécessite des ajustements.

Il est donc important de disposer dès le départ d'un outil de CRM même léger permettant de suivre un minimum d'indicateurs et de collecter des données clients.

Il est également nécessaire d'analyser les résultats engrangés : analyse du portefeuille (prospects, réachats, activité, nombre, potentiel...) ; analyse de l'activité commerciale (pression, orientation, qualité du discours) ; mise à plat des process de vente par canal.

Enfin, le plan d'actions sera revu en lien avec les objectifs : redéfinition si besoin de la politique commerciale (segments, canaux), de la politique de distribution, motivation des commerciaux.

La construction de tableaux de bord avec des indicateurs de performance correspondant à l'activité est indispensable le plus tôt possible.



Les sources de revenus :

Comment gagnez-vous de l'argent ? Que vendez-vous et à qui ? A quel prix ?

Les revenus de l'entreprise peuvent être issus de la vente de produits ou de biens matériels, du paiement d'un abonnement mensuel ou annuel, de la location, du paiement d'une licence, de la publicité... en précisant les moyens de paiement (CB, chèque, paiement en plusieurs fois, etc.). Autrement dit, l'ensemble des revenus générés par les segments de client.

Une entreprise peut être présente sur plusieurs canaux, disposer de plusieurs catégories de clients, de plusieurs produits, services ou activités. Elle doit en revanche être en mesure de tracer l'origine des revenus perçus pour chacun.



Piste cyclable luminescente par la
société Olikrom.

Crédit : Olikrom

3.4

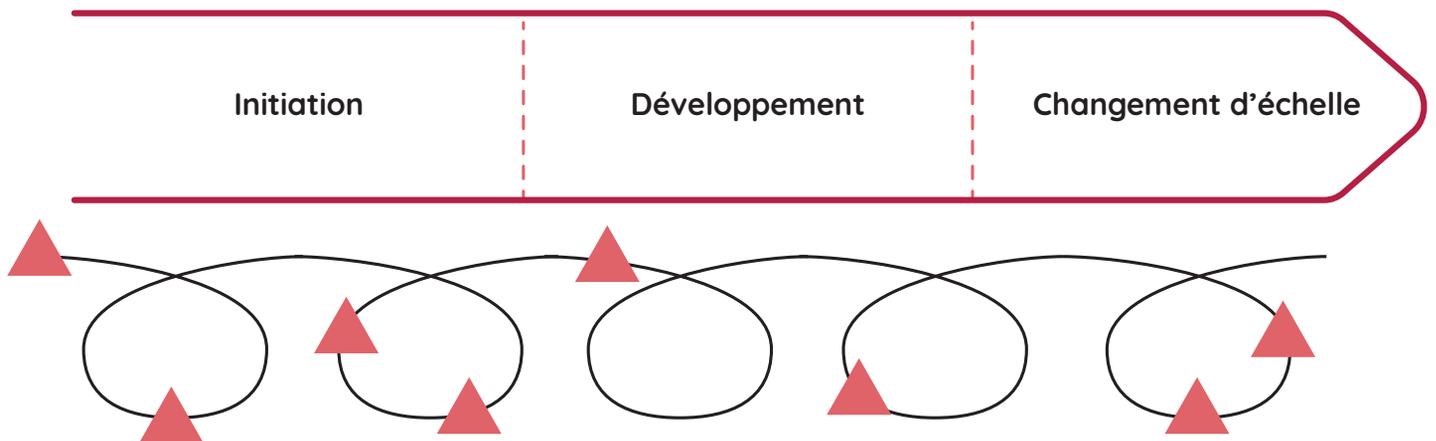
LA CONCEPTION DE LA R&D À LA MISE EN PRODUCTION

3.4.1

PRINCIPES GÉNÉRAUX

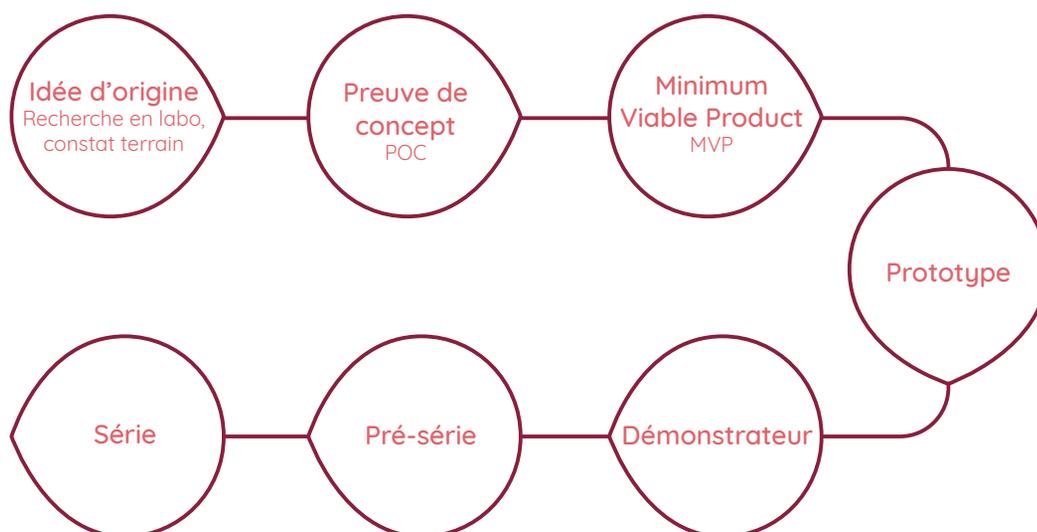
Le mécanisme de l'innovation est identique quel que soit le niveau de complexité technologique ou technique. Les nouveaux modèles économiques de l'économie sociale et solidaire et les nouveaux services offerts via le numérique l'illustrent très bien. Ce mécanisme repose sur des cycles que l'on peut schématiser.

LES CYCLES DE L'INNOVATION



Ces itérations sont valables que l'idée de départ soit d'origine technologique (concept technologique pouvant être valorisé sur un marché - techno-push) ou partie d'un usage (issue d'un besoin de marché - market-pull). La différence est que le projet issu du marché aura identifié les besoins mais pas nécessairement la manière d'y répondre, alors que le projet techno-push a par définition un embryon de produit, mais pas toujours de vision sur les marchés applicatifs. Hormis cette nuance, le projet d'entreprise innovante suivra sensiblement les mêmes étapes.

LES ÉTAPES D'UN PROJET D'ENTREPRISE INNOVANTE

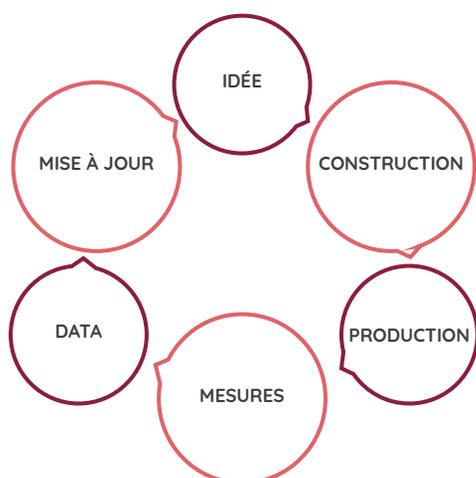


Quelques définitions

La POC (Preuve de Concept), première étape avant un MVP puis un prototype fonctionnel, est un facteur déterminant du projet innovant sans lequel celui-ci ne prend pas corps. Personne ou presque ne finance un projet sans un minimum de visibilité - par exemple en biologie, montrer la réussite d'une expérience in vitro, en industrie présenter de premières simulations 3D. Du point de vue technique, elle permet de lever des verrous structurels importants. Du point de vue marché, elle permet de valider l'appétence des utilisateurs. Dans le domaine numérique, la POC permet également de valider un intérêt pour la proposition de valeur.

Le MVP (Produit minimum Viable) permet de tester rapidement un produit, une fonctionnalité, de procéder à des premières ventes avec un produit ou service simple, afin de collecter le plus rapidement possible des retours utilisateurs pour améliorer l'offre. La notion de MVP est issue et s'applique bien aux innovations numériques, qui ont des temps de développement et d'accès marché relativement courts permettant des itérations. Elle peut être compliquée à appliquer en environnement très technologique, mais ne doit pas être écartée : elle permet à des dirigeants très techno-push de renoncer au « produit parfait » en réalisant que ce n'est pas ce que le marché attend, et de faire des économies.

DEUX ILLUSTRATIONS POUR BÂTIR SON MVP (PRODUIT MINIMUM VIABLE)



HOW TO BUILD A MINIMUM VIABLE PRODUCT

NOT LIKE THIS



LIKE THIS

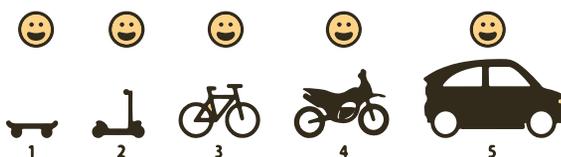


image by blog.fastmonkeys.com original idea: [spotify](https://www.spotify.com) product team

Le Prototype est la première version fonctionnelle d'un produit. Intégrant des fonctionnalités validées par le MVP, il permet de consolider les relations avec les prospects par des tests « *pilotes* » (payants si possible) et d'avancer vers la pré-industrialisation et la compréhension des coûts associés. L'activité de R&D va progressivement laisser la place à une activité de production. Les phases suivantes (démonstrateur, pré-série, série) marquent l'entrée de la société dans un mode industriel. Elles amènent d'autres enjeux, dont la maîtrise des coûts et les économies d'échelles liées à la montée en puissance de la production.

DE LA CONCEPTION AU MARCHÉ

PHASE*	PHASES DE FAISABILITÉ	LANCEMENT DU PRODUIT
Objectif TRL	→ Passer au niveau 6	→ TRL 8 à minima
Conception	<ul style="list-style-type: none"> → Choix techniques réalisés. <li style="text-align: center;">et/ou → Verrous technologiques identifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> → Verrous technologiques levés. → Validation de la solution en conditions opérationnelles (livraison d'une V0, démonstrateur échelle 1 ou 1/10ème avec possibilité d'extrapolation...). <p>NB : Pour les projets numériques : V1 fonctionnelle.</p>
Approche Marché	→ Premiers tests et retours utilisateur(s) en mode prototypage/MVP.	<ul style="list-style-type: none"> → Deeptech industrielles : Sites pilotes - Déploiement de la solution chez 1er(s) client(s) (et début du support technique). → Numérique : Premiers revenus à partir de cette V1.
RH	<ul style="list-style-type: none"> → Adossement à des prestataires externes. → Identification des compétences techniques à internaliser à terme. 	<ul style="list-style-type: none"> → Compétences techniques clés acquises en interne. → Démarche qualité initiée. → Industrialisation étudiée - scalabilité maîtrisée : <ul style="list-style-type: none"> → Réseau de partenaires et sous-traitants identifiés. → Chiffrage des coûts de revient initié. → Mise à l'échelle du SAV analysée.

**Suivant l'échelle TRL - Technology Readiness Level (voir page 64)*

3.4.2

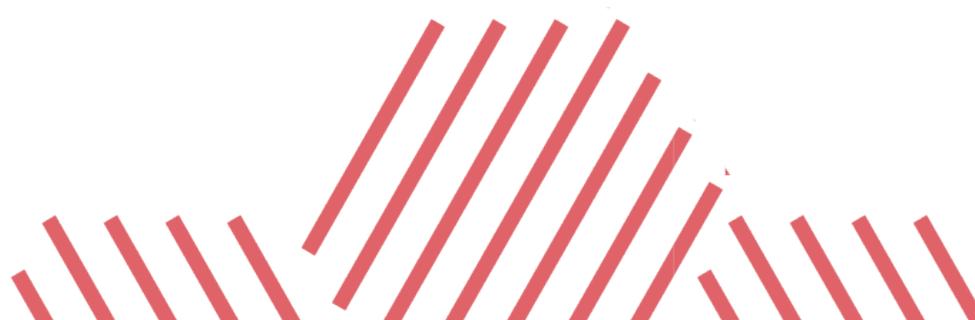
LE DIAGNOSTIC TECHNIQUE

Au lancement de l'accompagnement, il est primordial de commencer par comprendre où en est le projet dans la conception de son produit ou service. En particulier, pour les projets technologiques, il faut comprendre le degré d'innovation, le positionnement concurrentiel et l'état d'avancement. Cela peut permettre de constater le chemin à parcourir pour aboutir à

une POC ou à un prototype et le niveau de maturation technologique, et si besoin de décaler le projet de création d'entreprise ou de chercher d'autres sources de financement.

LE CHAMP DU DIAGNOSTIC TECHNIQUE

CHAMP TECHNOLOGIQUE	DÉCRIRE la famille technologique générale et les familles technologiques concurrentes ou alternatives exemple : laser, implants médicaux, etc.
Histoire	Est-ce que ce champ technologique est récent / ancien ? Est-ce qu'il est très répandu ou pas ? Comment a-t-il été développé ?
Description	Décrire précisément les principales spécificités du domaine : → Mots clés → Caractéristiques chiffrées → Compétences & techniques à maîtriser
Experts / État de l'art	Qui sont les experts du domaine dans le monde ? Quels sont les méthodes / équipements / process / qu'ils utilisent ? Où en est-on des développements, quelles sont les pistes poursuivies ?
Avantages / Inconvénients	Quels sont les vrais avantages de ce domaine et des technologies qu'il recouvre ? Quelles applications performantes ? Quelles barrières technologiques à lever ?
Contraintes	Réglementation Propriété intellectuelle



Le programme de R&D

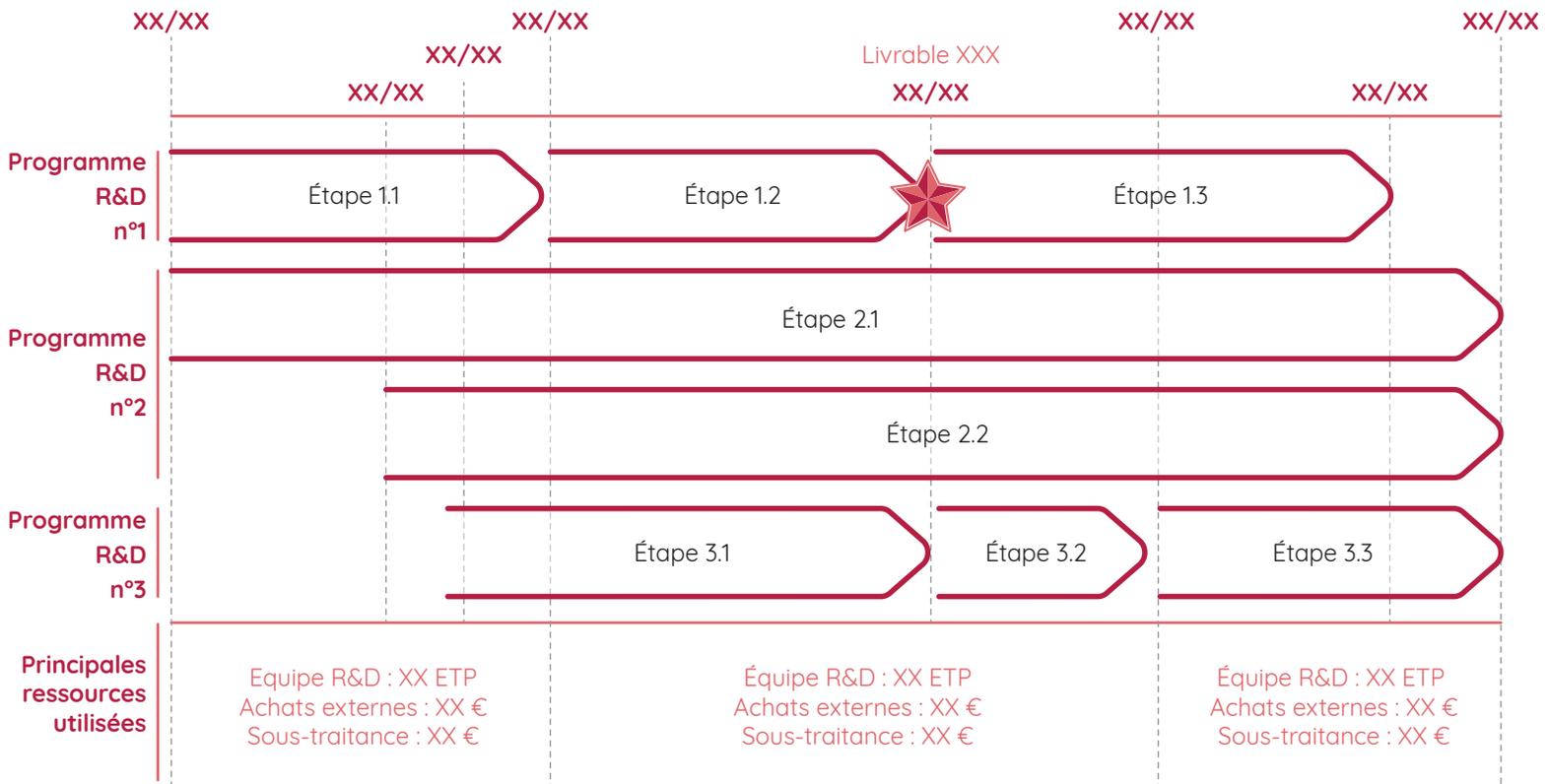
La R&D constitue souvent le cœur d'une entreprise innovante, en particulier si le projet nécessite des développements particuliers ou qu'il est issu de la recherche académique. Une grande partie des financements publics fléchés sur l'innovation sont alloués à des programmes de R&D précis et chiffrés. On parlera ici de projets à forte connotation technologique, cas d'école par excellence, mais les sciences sociales portent également de nombreux axes de recherche.

S'agissant de la R&D d'une start-up innovante, deux questions se posent dès le démarrage :

- Quel est le contenu réel de R&D du projet ? Si le projet est issu du monde académique, la R&D s'inscrira sans doute dans la continuité de travaux de recherche, pour faire évoluer des résultats obtenus en labos vers un état « industrialisable », ce qui nécessite des étapes de développement supplémentaires. Si le projet n'est pas directement issu du monde académique, il faudra estimer le niveau des développements à réaliser et s'assurer que la solution technique n'existe pas déjà sur le marché.
- Qui va mener cette R&D ? Dans le cas de projets académiques, le niveau d'implication des chercheurs à l'origine de l'idée sera analysé, ainsi que le lien avec le laboratoire d'origine et les compétences à rassembler dans la start-up. Dans les autres cas, on cartographiera les possibilités de réalisation de la R&D (par l'équipe fondatrice ou en s'adossant à une compétence technique privée ou publique comme un laboratoire de recherche). Les modalités de la coopération relèveront alors soit du droit privé soit d'accords de prestations ou de collaboration.

Sur ces bases se construira le programme de développement R&D détaillé sur une période de 6 à 24 mois, ou plus si nécessaire selon la technologie d'appui, le produit ou service proposés.

LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT R&D



Trois points structurants doivent être intégrés :

- Le lien entre le programme de R&D et le projet d'entreprise d'une part. Le programme technique ne vit pas « hors sol », son contenu doit être confronté aux résultats de l'étude de marché. Certains développements critiques peuvent avancer en amont ou en parallèle de l'étude de marché, mais la réflexion stratégique sur la proposition de valeur doit être finalisée avant d'enclencher tout développement supplémentaire : le retour du marché peut modifier les priorités de développement en termes de fonctionnalités.
- Le financement d'autre part. L'aide publique à l'innovation est très majoritairement destinée à soutenir les programmes de R&D mais, si elle peut représenter jusqu'à 50 % d'un programme, elle finance rarement la totalité. Certaines dépenses peuvent ne pas entrer dans l'assiette (comme sur le réglementaire). Par ailleurs, l'aide est positionnée en général sur des lots techniques aboutissant à un livrable structurant du projet (validation de la faisabilité technique, développement du MVP...). Cela impose de structurer un programme de financement suffisamment souple du point de vue trésorerie, pour ne pas se retrouver à l'arrêt en attendant de trouver les fonds permettant de lancer la phase suivante.
- Le plan produit, qui est à détacher du plan R&D. En effet le plan produit est ce qui est visible pour le client en termes de fonctionnalités, de design ou de version. Le plan R&D lui, est la résultante de ce plan qui explique les étapes ou les blocs techniques et technologiques pour arriver aux différents produits attendus par les clients.

3.4.3 PASSAGE EN PHASE D'INDUSTRIALISATION

Le passage à la phase de pré-série puis de série correspond en principe au moment où l'entreprise a fait sa preuve de marché. Un premier couple produit/marché a été validé et permet de se projeter dans les investissements nécessaires à la montée en puissance : changement de locaux voire acquisition de locaux dédiés à la production et au stockage, équipement matériel, recrutements de

profils de direction de production, consolidation des équipes de production et SAV. Une partie des personnels peut être issue des fonctions R&D de départ, sans oublier que la R&D doit être poursuivie pour garder de l'avance technologique et/ou poursuivre l'amélioration des produits.



Le rôle de l'accompagnement :

- *Faire en amont le diagnostic de la compétence technique et du niveau d'avancement technologique du projet, son positionnement par rapport à d'autres technologies, le diagnostic des besoins techniques du projet (ressources internes disponibles et ressources externes nécessaires).*
- *Opérer à chaque étape de développement les mises en relation avec les bons experts et ressources externes.*
- *Accompagner l'équipe dans la structuration et le chiffrage du planning de R&D, challenger les délais et contenus, vérifier la mise en cohérence avec le reste du projet, maîtriser l'ingénierie financière.*



Les étapes d'accompagnement :

Voici le détail des éléments à réaliser pour la phase de R&D et mise en production en fonction des grandes étapes de l'accompagnement.

Situation idéale à la sortie de la phase START :

1. Conception de la solution ou du service : choix techniques réalisés et/ou verrous technologiques identifiés.
2. Etat d'avancement du développement du nouveau produit/service : niveau de maturité technologique au-delà du TRL 6. Prototype ou cahier des charges.
3. Propriété industrielle : protection de l'innovation étudiée.
4. Premiers tests et retours utilisateurs en mode prototypage.
5. Identification des compétences techniques nécessaires en interne.

Situation idéale à la sortie de la phase LAUNCH :

1. Validation de la solution en conditions opérationnelles (livraison d'une V0, démonstrateur échelle 1 ou 1/10^{ème} avec possibilité d'extrapolation...). Niveau de maturité technologique \geq TRL 8 à minima. Verrous technologiques levés. Version numérique : V1 (fonctionnelle) + Premiers revenus à partir de cette V1.
2. Stratégie de Propriété Industrielle définie.
3. Industrialisation étudiée et réseau de partenaires et sous-traitants identifiés.
4. Compétences techniques acquises en interne et démarche qualité initiée.
5. Déploiement de la solution chez les premiers clients et début du support technique.

IRISIÔME

Romain Royon

**Quelle est la spécificité d'un projet d'entreprise innovante comme Irisiôme ?**

Le projet est né de ma thèse de doctorat sur le laser et ses applications en dermatologie. Après quelques contrats post-doctorat, j'ai eu envie de me lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat. J'avais donc besoin de rendre concret ce projet académique, et j'ai pour cela bénéficié de l'accompagnement de plusieurs structures : Aquitaine Sciences Transfert (SATT Aquitaine) pour le développement technique, l'incubateur de la Région Aquitaine pour la réflexion sur l'entreprise. Et enfin, Unitec lorsqu'il a fallu passer à la phase de création.

« Pouvoir lancer un produit qui réponde à un besoin »

En quoi a consisté l'intervention d'Unitec ?

L'intégration dans le programme d'Unitec m'a permis d'être conseillé non seulement sur le business plan et le lancement de l'activité, mais également sur toute la réflexion produit. D'une part en R&D, lors des phases de prototypage : il nous fallait une machine fonctionnelle qui puisse être testée cliniquement par les dermatologues, une phase très longue du fait des nombreux protocoles. Je suis fier d'avoir pu la sortir en un an. D'autre part, l'accompagnement a porté sur le positionnement (prix, segmentation du marché, marketing...) qui influe également sur le développement produit. Au-delà de l'idée, cela permet de s'assurer que son produit réponde à un besoin ! Et enfin sur la certification de la machine, là aussi avec des contraintes importantes en termes de normes médicales. En bref, Unitec nous a permis de structurer toute cette phase.

Vous êtes en cours de lancement, quelle est votre offre ?

Nous avons été lauréats de plusieurs concours du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (ILAB), et ces fonds nous ont permis de créer la société en août 2015, puis de recruter. A la suite de cette phase d'accompagnement, nous sommes désormais en phase pré-industrielle de commercialisation, avec un laser pour la dermatologie et la dermato-esthétique notamment détatouage, vasculaire, pigmentaire, épilation... Un produit fini, designé et qui répond à des besoins.

3.5

LES ASPECTS JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

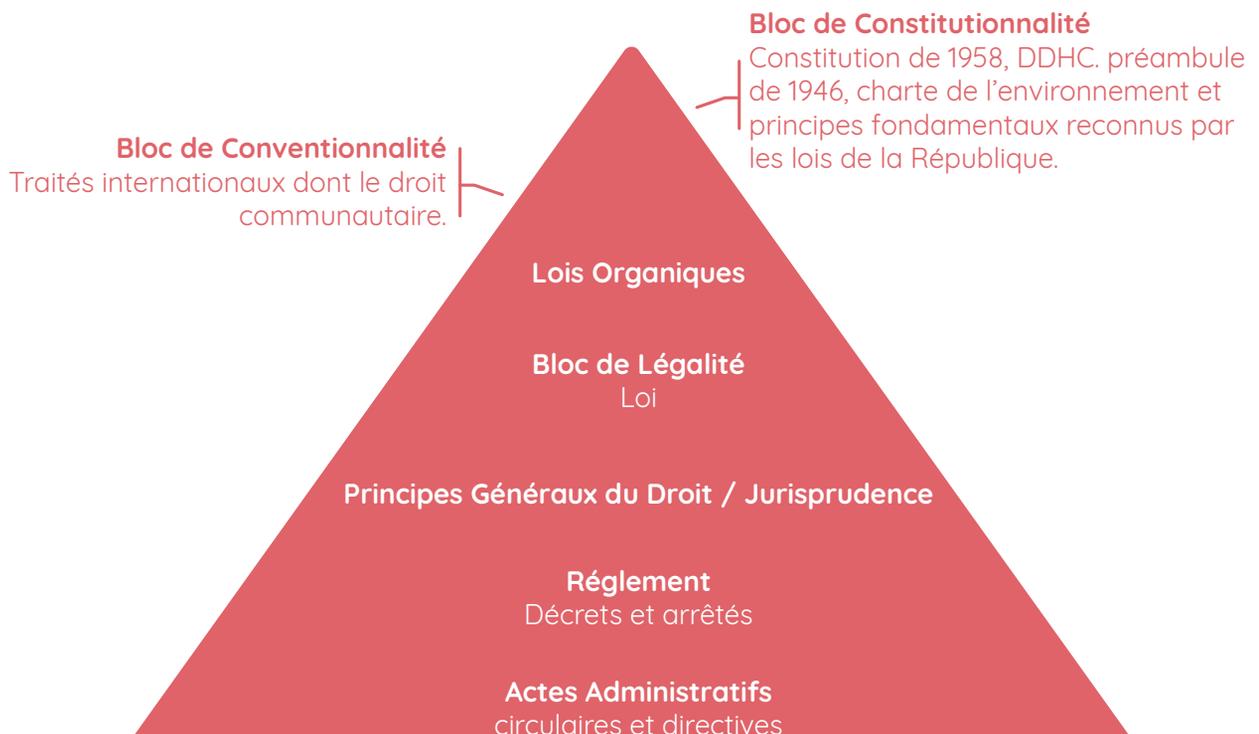
Au-delà de la hiérarchie des normes, chaque entreprise s'inscrit dans un contexte spécifique à son activité. Les dispositions législatives et réglementaires des entreprises évoluant régulièrement, nous nous sommes attachés à rappeler les points d'attention principaux à maîtriser, sans entrer dans des détails à analyser au cas par cas.

3.5.1

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Toutes les entreprises s'inscrivent dans un cadre réglementaire qu'elles ont l'obligation de connaître. Ce cadre est régi en France dans la hiérarchie des normes ci-dessous.

LA HIÉRARCHIE RÉGLEMENTAIRE FRANÇAISE



Une entreprise en création doit donc rapidement identifier les textes qui régissent voire peuvent nuire à sa future activité ainsi que les lieux de décision associés.

Les règlements européens notamment peuvent être particulièrement structurants : par exemple, le Règlement sur les Dispositifs Médicaux régit la définition d'un dispositif médical et les conditions de sa mise sur le marché (obtention du marquage CE) ; le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD, voir page 130) entré en vigueur en 2018 cadre la gestion des données personnelles collectées.

Les circulaires des services fiscaux concernant les entreprises innovantes peuvent également avoir un impact sur le traitement des dossiers de demandes de Crédit Impôt Recherche.

S'ajoutent à cela l'ensemble des systèmes de normalisation qui peuvent imposer des normes techniques et délais d'obtention de labels à intégrer dans le temps de développement des produits.



Le rôle de l'accompagnement :

→ Aide à l'identification et la construction de la feuille de route des démarches réglementaires en fonction des domaines (certification ISO, marquage CE, classement DM (Dispositif Médical), enregistrement LPPR (Loi de programmation Pluriannuelle de la Recherche), etc.).

→ Mise en relation avec des experts sur les domaines concernés le plus tôt possible pour identifier les risques et l'impact du cadre réglementaire sur le contenu et le calendrier du projet.

→ Mise en place d'une veille sur les contraintes réglementaires qui impactent le développement : référentiels de normes en cours de structuration, dispositions légales...



L'accompagnement de start-up dans le domaine des dispositifs médicaux :

Les start-up innovantes dans le domaine des dispositifs médicaux, et en général dans la santé, doivent intégrer des spécificités dans leur développement et l'accès au marché :

Délais et coûts associés aux sujets réglementaires, recherche de financements nécessaires à leur réalisation, de partenaires pour les études médico-économiques ou cliniques... Il est important de bien identifier les classes et leurs contraintes, notamment pour les développements logiciels concernés par la réglementation des dispositifs médicaux. Le conseil est d'internaliser cette compétence rapidement dans le développement du projet pour maîtriser et piloter cette étape clé, mais aussi de s'appuyer sur des prestataires extérieurs experts pour gagner du temps et préparer au mieux les audits pour la certification ISO 13485 ou le marquage CE ou FDA.



Le lobbying :

Un projet très novateur avec une technologie de rupture peut se trouver dans une « zone grise » en termes de réglementation. Il peut alors être nécessaire de modifier la loi pour que le projet puisse se développer dans un cadre juridique clair. C'est particulièrement le cas pour les innovations « hors cadre » type Blockchain ou le crowdfunding à son apparition.

On peut faire appel à des réseaux de lobbyistes indépendants (cabinets d'avocats...) qui travaillent à influencer l'exécutif et le législatif sur les futures lois ou règlements. Il est important de faire partie de ces réseaux pour être au cœur des nouvelles législations et les orienter.

3.5.2

LA SITUATION JURIDIQUE DES FONDATEURS

La situation personnelle des futurs fondateurs d'une start-up doit leur permettre de participer à la création et la direction d'une entreprise.

- Pour des « serial créateurs », il faudra s'assurer que leurs précédentes expériences ne les ont pas conduits à une interdiction d'exercer des fonctions de gestion.
- Pour des personnes issues d'entreprises privées, il s'agit de valider l'existence ou non d'une clause de non-concurrence, sa portée et son impact sur la liberté du fondateur à s'engager dans la start-up. Cela peut être un critère rédhibitoire à l'obtention d'aides publiques. Dans le cadre du concours i-Lab par exemple, l'absence d'éléments sécurisant la légitimité du porteur décline automatiquement le dossier dès la candidature.
- Pour les chercheurs ou les personnels de la fonction publique, l'accès à une activité privée est régi par un cadre légal qui peut avoir un impact majeur sur le rôle du chercheur dans la start-up, mais aussi le calendrier de déploiement du projet.
- La loi Pacte modifie les dispositions en vigueur. Jusqu'en 2019, tout chercheur désireux de s'engager dans une start-up avait différentes possibilités quant au temps passé, à la participation au capital et au rôle dans la gouvernance. Cette implication était formalisée par un processus de passage en commission de déontologie nationale, avec un rétroplanning très structurant pour la création de la start-up. Les impacts pratiques de la loi Pacte sont en cours d'analyse. Mais il est crucial d'attirer très tôt l'attention des chercheurs sur le rôle qu'ils veulent jouer dans la start-up, pour qu'ils puissent rapidement contacter leurs établissements de tutelle et prendre connaissance de la procédure.

3.5.3

LA DÉMARCHE DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE

La création de l'entreprise se matérialise par le dépôt d'un dossier de constitution de l'entreprise au greffe du Tribunal de commerce. Celui-ci émettra alors un Kbis, document officiel attestant l'existence juridique d'une société commerciale, qui énonce ses principales caractéristiques : greffe d'immatriculation, numéro SIREN, raison sociale, forme juridique, montant du capital, adresse du siège, Commissaire aux Comptes, etc.

Le dossier de constitution de la société est constitué des statuts (carnet de route des associés), de l'identification du lieu de domiciliation de la société (contrat de bail, convention de domiciliation, contrat d'hébergement en pépinière...), du certificat de dépôt du capital social choisi à la banque.

Forme juridique de l'entreprise

Le choix de la forme juridique de l'entreprise dépend de l'ambition et de la structuration de la gouvernance souhaitée. Dans une optique ambitieuse de développement appuyé sur des levées de fonds, la plupart des start-up optent pour le statut de SA, SAS ou SASU. Les particularités de chaque statut sont à étudier en amont de la création, avec le concours d'un expert juridique ou comptable.

Le statut fiscal et social du dirigeant associé à la forme juridique choisie pour l'entreprise est un paramètre à analyser également avec un expert, au regard de la situation individuelle de chacun.

TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPALES FORMES DE SOCIÉTÉS

	NOMBRE D'ASSOCIÉS	MONTANT DU CAPITAL	OBJET / ACTIVITÉ	DIRIGEANTS	RESPONSABILITÉ
Entreprise Individuelle	L'entrepreneur individuel seul	Pas de notion de capital social	Toutes activités : commerciales, artisanales, libérales	Entrepreneur Individuel	Totale et indéfinie sur ses biens personnels
SARL Société à Responsabilité Limité	Entre 2 et 100 associés (Personnes physiques ou morales)	Capital librement fixé	Toutes activités sauf : assurances, débits de tabac, pharmacies, entreprises de capitalisation et d'épargne	Gérant obligatoirement personne physique, associé(s) ou un tiers	Limitée aux apports
EURL Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité	1 seul associé	Capital librement fixé	Toutes activités sauf : assurances, débits de tabac, pharmacies, entreprises de capitalisation et d'épargne	Gérant obligatoirement personne physique, associé(s) ou un tiers	Limitée aux apports
SA Société Anonyme	Minimum 7 personnes physiques ou morales	37 000 € minimum La moitié pouvant être versée lors de la contribution et le solde dans les 5 ans	Toutes activités sauf : débits de tabac, agences de placement, artistes du spectacle	Conseil d'administration (entre 3 et 24 membres) le président est une personne physique obligatoirement	Limitée aux apports
SNC Société en Nom Collectif	Minimum 2 personnes physiques ou morales. Les associés ont tous la capacité de commerçants	Pas de minimum, pas d'obligations de libération immédiate	Activités uniquement : commerciales artisanales et industrielles	Gérant personne physique ou morale	Indéfinie et solidaire sur les biens personnels
SAS Société par Actions Simplifiée	Minimum 2 actionnaires	Capital librement fixé	Toutes activités sauf : débits de tabac, agences de placement, artistes du spectacle	Président : personne physique ou morale Actionnaire ou non	Limitée aux apports
SASU Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle	Associé unique	Capital librement fixé	Toutes activités sauf : débits de tabac, agences de placement, artistes du spectacle	Président : personne physique ou morale Associé ou non	Limitée aux apports

3.5.4

LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Une fois posée la base juridique de l'entreprise, on définira le dispositif de gouvernance. Il se matérialise d'une part par les statuts, destinés à rester relativement fixes pour éviter les coûts de re-dépôts récurrents, et d'autre part par un pacte d'actionnaires qui peut évoluer au gré de l'entrée au capital de nouveaux actionnaires.

Les statuts de l'entreprise

Ils sont structurés autour de clauses classiques. Par exemple, pour une SAS :

LES CLAUSES DES STATUTS D'UNE SAS Source : EY - 2019

IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ (informations reprises sur le KBIS)

- Forme
- Objet
- Dénomination
- Siège
- Durée

CAPITAL

- Apports
- Montant du capital
- Modifications
- Libération des actions
- Forme des actions
- Transmission des actions
- Droits et obligations attachés aux actions

GOUVERNANCE

- Président/Directeur Général / ...
- Désignation
- Durée fonction
- Pouvoirs
- Conventions réglementées éventuelles

ASSOCIÉS

- Décisions collectives (assemblées générales ordinaires, extraordinaires, etc...)
- Formes et modalités
- Règles de quorum et majorité

COMPTES

- Commissaires aux comptes
- Exercice social
- Inventaire et comptes annuels
- Affectation et répartition du résultat
- Paiement des dividendes

FINALES

- Liquidation
- Dissolution
- Contestation

Il est fortement recommandé de faire rédiger ou a minima valider les statuts par un expert juridique. Ils sont le socle de fonctionnement de l'entreprise et il est indispensable de s'assurer qu'il est légal et opérant, en évitant des clauses qui compliqueraient la vie des dirigeants au quotidien ou lors des levées de fonds.

Le pacte d'actionnaires

Le pacte d'actionnaires est un document juridique qui organise les rapports entre les différents groupes d'actionnaires d'une société. Il a pour but de définir une stratégie et de réglementer les modifications de la répartition du capital. Il est indispensable si l'entreprise innovante prévoit une stratégie de financement par levées de fonds.

Contrairement aux statuts de la société qui sont publics, le pacte d'actionnaires est un contrat de droit privé qui peut rester confidentiel entre les parties.

Ses clauses sont de trois ordres :

- Celles relatives au capital social, qui assurent aux signataires la maîtrise de la composition du capital ;
- Celles relatives au droit de vote des signataires, qui permettent de coordonner les décisions votées ;
- Celles relatives aux conditions de participation des signataires à l'organisation et au fonctionnement de la société : répartition du pouvoir, accès à l'information, procédure en cas de conflit, etc.

Le pacte d'actionnaires peut avoir une telle incidence sur le déroulé d'une levée de fonds ou autre évolution de l'actionnariat qu'il est indispensable de le faire rédiger par un expert juridique maîtrisant les levées de fonds.

3.5.5

LES PRINCIPAUX CONTRATS

La société en création peut très vite devoir encadrer ses activités débutantes, ce qui nécessite la rédaction de différents documents.

- Conditions générales de vente adaptées au domaine d'activité de la société.
- Conditions générales d'utilisation pour les sites web en tenant compte du RGPD (voir ci-dessous).
- Accords-cadres avec de potentiels partenaires industriels ou commerciaux.

La copie de modèles disponibles sur Internet ou diffusés par des pairs est courante, mais peut s'avérer dangereuse. La validation par un expert juridique est obligatoire.



Le rôle de l'accompagnement :

- *alerter et sensibiliser les porteurs sur l'importance de cadrer juridiquement tous leurs actes (mieux vaut prévenir que guérir).*
- *Tenir une check-list de ces actes pour s'assurer que les choses soient faites.*
- *Mettre en relation avec des experts qualifiés sur les domaines concernés.*



Le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) :

Voté en 2016 par le Parlement européen, le RGPD est applicable depuis le 25 mai 2018. Il vise à renforcer les droits des personnes concernant leurs données personnelles.

LES GRANDES LIGNES DU RGPD

La consolidation des droits existants

Généralisation de l'obligation de faciliter l'exercice des droits
(fourniture d'une information claire, intelligible et aisément accessible)

Renforcement de l'information
(ex : transferts hors de l'UE, source des données, durée de conservation)

Précision du droit d'accès
(ex : possibilité d'introduire une réclamation devant la CNIL)

Confirmation du droit à l'effacement et à l'oubli numérique

L'apparition de nouveaux droits

La portabilité des données

La limitation ou l'effacement du traitement

Conditions particulières pour le traitement des données des mineurs

Définitions selon la loi :

- *Donnée personnelle : Toute information concernant une personne physique identifiée ou identifiable, directement ou indirectement, notamment par référence à un numéro d'identification (par exemple numéro de sécurité sociale) ou un ou plusieurs facteurs spécifiques à son identité physique, physiologique, psychique, économique, culturelle ou sociale (par exemple nom et prénom, date de naissance, biométrie des données, empreintes digitales, ADN ...). Cela implique que le RGPD est applicable seulement si la donnée est établie comme personnelle. Si les données sont confirmées « anonymes » la réglementation ne s'applique pas.*
- *Traitement des données : Toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliquées à des données ou des ensembles de données à caractère personnel, telles que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la structuration, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, la limitation, l'effacement ou la destruction.*
- *Fichier de données : Tout ensemble structuré de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés, que cet ensemble soit centralisé, décentralisé ou réparti de manière fonctionnelle ou géographique.*
- *Responsable du Traitement : Personne physique ou morale, l'autorité publique, le service ou un autre organisme qui, seul ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens de traitement.*
- *Sous-Traitant : Personne physique ou morale, l'autorité publique, le service ou un autre organisme qui traite les données à caractère personnel pour le compte du responsable du traitement.*
- *Confidentialité par Design (Privacy by Design) : Chaque nouveau service ou processus qui utilise les données personnelles doit prendre la protection de ces données en considération. Une organisation doit être en mesure de démontrer qu'elle a une sécurité adéquate en place et que son respect est surveillé. Dans la pratique, cela signifie que le service informatique doit prendre en compte la vie privée pendant tout le cycle de vie du développement du système ou d'un processus.*
- *Confidentialité par Défaut (Privacy by Default) : Les paramètres les plus stricts de confidentialité s'appliquent automatiquement une fois qu'un client achète un nouveau produit ou service. Aucune modification manuelle des paramètres de confidentialité n'est requise de la part de l'utilisateur. Les renseignements personnels doivent être conservés uniquement durant le temps nécessaire pour fournir le produit ou service.*

Le registre :

Le registre des données à caractère personnel demande tout d'abord d'identifier et documenter le type de données possédé par l'entreprise. C'est un long processus à démarrer dès le commencement du projet. La démarche doit être partagée avec les clients qui devront être rassurés sur le type de données et leur lieu de stockage.

Les questions à se poser durant l'inventaire des données :

- Où sont-elles gardées ? Externalisées ou internalisées, Cloud, copies papier, serveur, Saas, zone géographique...
- Quel est le type des données ? Personnelles, publiques, nominatives, sensibles...
- Comment sont-elles recueillies ? Auto-déclarées par le consommateur, comportementales, ouvertes...
- Pour quoi ont-elles été recueillies ? Pour fournir des services et des offres adaptées, à des fins statistiques, pour faire de la publicité...
- Comment vont-elles être utilisées ? Commercialisation, commercial, à des fins administratives...
- Combien de temps seront-elles gardées ?
- Qui peut y accéder ? Tout le monde, le responsable du traitement ou le sous-traitant, personne.

Le cas des sous-traitants :

Une fois que le RGPD sera mis en œuvre, la responsabilité sera partagée entre les différentes parties. Tout sous-traitant devra suivre correctement l'évaluation du RGPD (effacement, accessibilité, stockage...) ou l'entreprise se trouvera dans une situation de « violation de données à caractère personnel ».

Le principe de licéité du traitement :

L'article 6 du RGPD énonce les cas précis dans lesquels un traitement de données à caractère personnel est considéré comme licite.

- La personne concernée a consenti au traitement de ses données pour une ou plusieurs finalités spécifiques.
- Le traitement est nécessaire à l'exécution soit d'un contrat auquel la personne concernée est partie, soit de mesures précontractuelles prises à la demande de celle-ci.
- Le traitement est nécessaire au respect d'une obligation légale à laquelle le responsable du traitement est soumis.
- Le traitement est nécessaire à la sauvegarde des intérêts vitaux de la personne concernée ou d'une autre personne physique.
- Le traitement est nécessaire à l'exécution d'une mission d'intérêt public ou relevant de l'exercice de l'autorité publique dont est investi le responsable du traitement.
- Le traitement est nécessaire aux fins légitimes poursuivies par le responsable du traitement ou par un tiers, à moins que ne prévalent les intérêts ou les libertés et droits fondamentaux de la personne concernée qui exigent une protection des données à caractère personnel.

INHEART

Jean-Marc Peyrat

inHEART commercialise en Europe un dispositif d'imagerie cardiaque en 3D. Jean-Marc Peyrat en est le cofondateur et le dirigeant.

« Issu de la recherche*, inHEART a connu à son démarrage de nombreux challenges communs aux start-up, notamment dans le domaine de la santé. Que ce soit des challenges juridiques ou réglementaires avec le transfert de propriété intellectuelle d'instituts de recherche et la mise sur le marché très réglementée d'un dispositif médical. La nécessité d'une start-up d'avancer vite n'est pas toujours en phase avec la temporalité des institutions académiques et réglementaires.

Lorsque nous avons démarré le projet de start-up en 2016, je me suis rapidement rapproché d'Unitec pour bénéficier de son expertise et de son réseau. Nous avons d'abord été accompagnés dans la préparation du concours i-Lab de Bpifrance dont nous avons été lauréats en 2017, ce qui a été très structurant à ce stade de maturité du projet. Mais aussi dans les relations avec la Région qui nous a soutenus au tout début.

Unitec nous a ensuite accompagnés dans le suivi de la mise en place du contrat de licence logicielle, indispensable pour démarrer le projet, ainsi que dans l'identification d'acteurs qui pouvaient nous aider pour accélérer l'obtention du marquage CE.

Durant toutes ces phases, nous avons pu apprécier l'impact de l'intervention d'Unitec : leur sens de l'anticipation et de la pédagogie, l'étendue de leur réseau, permettant de trouver rapidement des professionnels de confiance comme des avocats ou des comptables. Ils nous ont aidés à nous poser les bonnes questions et à nous structurer pour un vrai gain de temps. Nous avons obtenu le marquage CE très rapidement après la création de l'entreprise avec des procédures qui durent souvent plus longtemps ! Par ailleurs, nous avons trouvé à Unitec de la bienveillance, une vraie envie d'accompagner et de construire ensemble... »

* La loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 favorise, par un ensemble de dispositions, le transfert de technologies de la recherche publique vers l'économie et la création d'entreprises innovantes.



« La mise sur le marché d'un dispositif médical demande beaucoup d'anticipation »

3.6

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET CONTRATS ASSOCIÉS

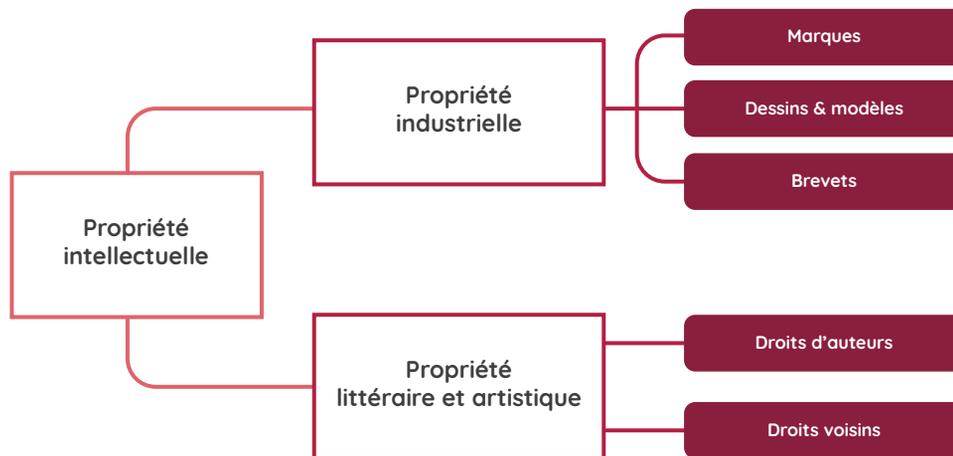
3.6.1

LES BASES DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle matérialise une idée non appropriable en création. Elle peut être associée à des droits de propriété dès lors qu'on peut établir un lien entre l'idée et son auteur et une date « de naissance » de ce droit. Dès le démarrage d'un projet, il faut donc faire un état des lieux de la propriété intellectuelle et mettre en place une stratégie en lien avec la roadmap technique et commerciale de la start-up.

Le champ de la propriété intellectuelle couvre deux dimensions : la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique. Chacune est régie par des règles et modalités de dépôt et de maintien spécifiques.

QUE PROTÈGE-T-ON ? PANORAMA



Les start-up innovantes sont pour la plupart concernées par le champ complet de la propriété industrielle ainsi que les droits d'auteurs, par exemple dans le codage informatique ou la rédaction de scénarii alimentant des développements informatiques.

Comment distinguer propriété industrielle et droits d'auteur :

- La propriété intellectuelle est associée à des formalités de dépôt obligatoire auprès d'un office de propriété intellectuelle. Ce n'est pas le cas des droits d'auteur, même si le dépôt d'une enveloppe Soleau marquant une date est conseillé et que les codes logiciels peuvent être déposés à l'APP.
- Contrairement aux droits d'auteur, la propriété intellectuelle fonctionne selon un principe de territorialité (le titre est délimité géographiquement).
- Tous deux sont limités dans le temps (20 ans pour un brevet, 70 pour le droit d'auteur).
- Tous deux confèrent un droit d'interdire (la contrefaçon ou la copie par exemple), et non pas un droit de faire ; il faut donc s'assurer de la liberté d'exploitation d'une innovation sur le territoire convoité (pas de brevet existant qui aurait le droit de nous interdire).
- La propriété intellectuelle est valorisable et transférable. Dans le cas des droits d'auteur, ce sont les droits d'exploitation qui sont valorisables et transférables.

La propriété intellectuelle représente un appui pour le dirigeant de start-up :

- Une protection sur le marché et donc un avantage concurrentiel ;
- Une aide aux levées de fonds par la consolidation du capital immatériel de l'entreprise ;
- Une différenciation technologique ;
- La construction et valorisation de l'image de marque ;
- La facilitation du développement à l'international ;
- Une hausse du pouvoir de négociation et de la crédibilité de l'entreprise auprès des partenaires ;
- Une source de revenus financiers complémentaires.

Il s'agit donc aussi pour le créateur de start-up de définir une feuille de route en lien avec son projet d'entreprise et ses étapes de développements.

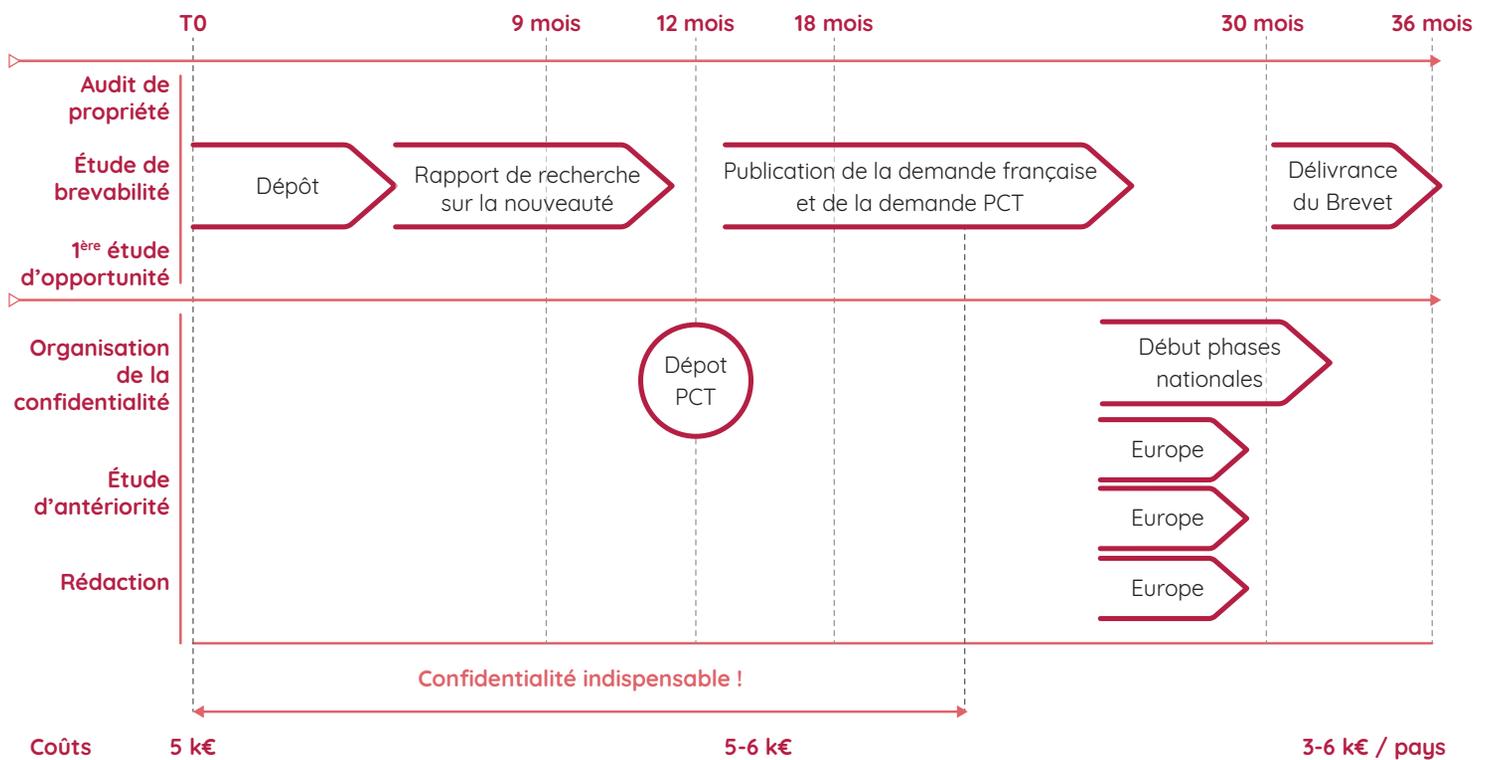


La feuille de route Brevet :

Le dépôt et la vie d'un brevet sont soumis à une forme précise, un calendrier et des coûts qui doivent être analysés précisément avant de se lancer.

- La rédaction d'un brevet est un exercice technique complexe : on n'improvise pas le contenu des réclamations du brevet si l'on souhaite qu'il ait véritablement une portée.
- On peut déposer un brevet dans un ou plusieurs pays, le tout régi par des conventions internationales.
- Une fois déposée la demande dans un pays ou à échelle européenne, des délais d'instruction et de priorité s'enclenchent. On entre alors dans une zone grise en attendant la publication du brevet, durant laquelle il est absolument impératif de ne pas divulguer d'informations.

EXEMPLE POUR LE DÉPÔT D'UN BREVET FRANÇAIS



Source : Schéma INPI - Chiffres indicatifs

Les start-up deeptech ou à dimension technologique s'appuient souvent sur de la R&D donnant lieu à des dépôts de brevets. Elles sont donc concernées par ces processus qui doivent être intégrés dans la roadmap de la future entreprise.

Dans la pratique, on rencontre deux grands cas de figure. Dans les projets issus du monde privé, le porteur est l'inventeur de la technologie. Dans les projets issus du monde académique, c'est la recherche qui génère de la propriété intellectuelle, que les établissements chercheront ensuite à valoriser.

Dans les deux cas, le schéma classique de mise en place d'une stratégie de propriété industrielle brevet suit les mêmes étapes.

SCHÉMA DE MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE BREVET

AUDIT DE PROPRIÉTÉ DES DROITS

ÉTUDE DE BREVABILITÉ

ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ

CONSTRUCTION D'UNE 1^{ÈRE} STRATÉGIE P.I.

- Procédures de confidentialité
- Lancement de dépôts / extensions
- Politique de nouveaux dépôts

DATES CLÉS

- Rapport de Recherche
- PCT (Patent Cooperation Treaty)
- Extensions internationales

CONSTRUCTION DE PRÉVISIONNELS PLANNING & BUDGETS

La différence portera sur la prise en charge (opérationnelle et financière) de ce parcours.

Le porteur privé pilotera tout le parcours, de préférence avec l'aide d'un cabinet en Propriété intellectuelle.

Les principales questions abordées seront généralement :

- La validation des antériorités et liberté d'exploitation,
- Les moyens pour maintenir le brevet et pour quels retours (valider la qualité des revendications),
- Si le brevet est déjà déposé, comment l'apporter à la société : les investisseurs apprécient moyennement les brevets restés propriété privée des entrepreneurs. Cet apport peut par ailleurs contribuer à limiter la dilution du dirigeant à l'occasion d'un tour de financement de type love money ou business angels - à condition de rester raisonnable sur la valorisation donnée au brevet.

Dans le cadre de résultats de recherche, les premières phases seront prises en charges par les organismes de transfert des grands établissements de recherche (SATT, équipes de valorisation internes INRIA, CEA, etc.), dans le cadre de leurs propres stratégies. Ils sont en capacité de gérer les audits de propriété et d'antériorité, le dépôt et le maintien dans le temps de brevets ou familles de brevets, puis la mise en place de leur transfert.

3.6.2

LES CONTRATS DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

On peut piloter la défense de sa propriété intellectuelle par différents contrats, qui concernent autant l'entreprise elle-même que ses relations avec l'externe.

PROJET INNOVANT : QUEL(S) CONTRAT(S) EN LIEN AVEC LA PI ?

QUEL CONTRAT	QUAND ?	POURQUOI ?
Accord de confidentialité	Dès les négociations en vue du projet.	Sécuriser les informations confidentielles communiquées à des tiers (partenaires, prestataire, sous-traitant, fournisseur, client, etc.).
Contrat de partenariat (ou consortium)	Dès les négociations en vue du projet.	C'est le contrat essentiel du projet, il en gère tous les aspects : propriété intellectuelle, confidentialité, prise de décision, coordination et suivi du projet.
Contrat de copropriété de brevet (ou marque)	En application de l'accord de partenariat.	Il organise la propriété commune sur la technologie brevetable développée dans le projet (et les signes de reconnaissance du produit ou de la technologie).
Contrat de licence logiciel, de brevet (ou marque)	En application de l'accord de partenariat.	Il organise le droit d'usage (pour un ou plusieurs partenaires) d'une technologie (propre ou commune) ou d'une marque ou encore les droits de reproduction, représentation, distribution d'un logiciel.
Contrat de cession de droits de propriété intellectuelle	En application de l'accord de partenariat, ou dans le cadre d'un contrat de sous-traitance, ou de commande, ou de prestation de service.	Il organise la cession de droits de propriété intellectuelle, en particulier de droits d'auteur, à un partenaire (dans le respect des exigences légales de forme et de fond), ainsi que la cession de marques ou de brevets.
Convention de stage	Si des stagiaires participent au projet.	La convention (ou une annexe) organise la confidentialité et la cession des droits de propriété intellectuelle dont le stagiaire (ou son employeur, laboratoire, université etc.) pourrait se prévaloir.
Condition d'accès à une plate-forme collaborative	Si une plate-forme collaborative accessible par internet est mis à disposition des partenaires.	Gérer la confidentialité des informations et le respect de la propriété intellectuelle.
Charte de confidentialité et d'éthique en entreprise	À tout moment.	Pour diffuser les bonnes pratiques au sein de l'entreprise et rappeler les principes généraux de la participation à un projet.

L'accord de confidentialité (NDA)

Premier contrat à portée juridique généralement réalisé par un porteur de projet, le NDA (Non-Disclosure Agreement) sera utilisé tout au long de la vie de l'entreprise. Parfois oublié dans la précipitation, il est le garant d'une protection minimum de la confidentialité des informations échangées avec toute nouvelle partie prenante.

Il s'agit de définir le niveau d'information partagé avec ses interlocuteurs, la propriété des informations et leur niveau de confidentialité. Le NDA est utilisé notamment dans des phases d'échange très en amont avec de futurs partenaires techniques ou commerciaux.

Les contrats de travail et conventions de stage

Il faut penser à intégrer à ces contrats des clauses régissant l'exploitation des droits de propriété intellectuelle.

En principe, la propriété intellectuelle générée par un employé dans le cadre de son activité appartient par défaut à l'employeur. Cependant, dans le cadre d'entreprises très technologiques ou dont la propriété intellectuelle repose sur le secret, reformuler l'encadrement de la propriété intellectuelle semble incontournable. Par ailleurs, les stagiaires et emplois temporaires n'étant pas concernés, des modalités de cession de droits s'imposent.

Les contrats de prestations externes

Ces contrats comportent en principe des clauses prévoyant les modalités de cession de la propriété intellectuelle au donneur d'ordre : autant d'éléments à valider, notamment dans le cadre de contrats de développement informatique régis par le droit d'auteur.

Adossement au monde académique : contrats de prestations et collaboration

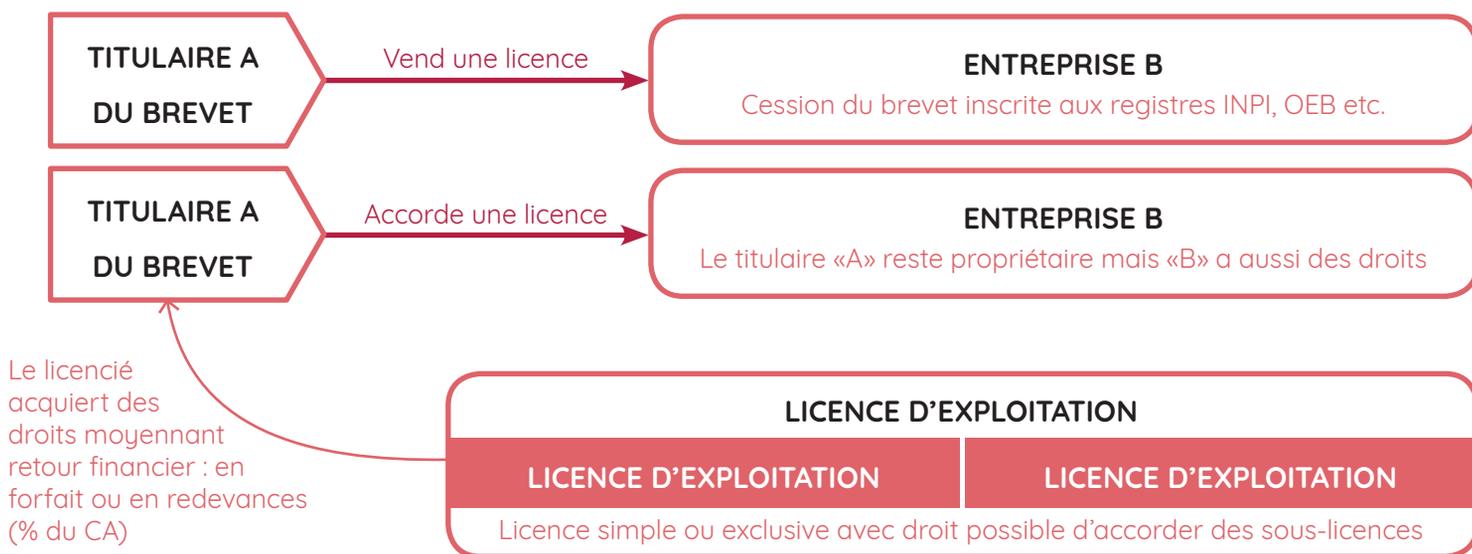
Il existe deux principales modalités de coopération avec des institutions académiques (universités, établissements publics de recherche, écoles, etc.).

- **La prestation** : la start-up achète une prestation, la plupart du temps ponctuelle (par exemple, commande de tests à un laboratoire, étude en sciences humaines et sociales). Le contrat de prestation, selon le modèle en vigueur dans l'établissement, prévoit les conditions de réalisation de la prestation, les résultats attendus, les moyens et délais prévus. Il prévoit également que la propriété intellectuelle des travaux réalisés revienne à la start-up cliente. La présence de ces clauses est à vérifier systématiquement.
- **La collaboration** : la start-up et son partenaire académique montent ensemble un projet (recherche, essais, enseignement, etc.). Ce type de projet est en général plus long à mettre en œuvre et engage un niveau minimum de recherche, partage de connaissances ou expertise, justifiant plus qu'un simple contrat de prestation. La collaboration peut aussi s'inscrire dans un cadre plus large de consortium, constitué pour répondre à des appels d'offres ou mobiliser des financements. Dans ce cas, la relation est contractualisée sous la forme d'un contrat de collaboration généralement proposé par le partenaire académique et piloté par l'organisme de transfert de technologie mandaté. Il intègrera la gestion des connaissances et résultats antérieurs, des résultats propres à chaque partie et des résultats communs obtenus dans le cadre de la collaboration. Il permettra d'anticiper les modalités d'exploitation des résultats ainsi que de l'éventuelle propriété intellectuelle du projet.

Les contrats de transfert de technologie

Licences sur brevets ou marque, cessions de brevets... ont des portées et périmètres variés suivant le domaine, la durée, le territoire géographique... **qui peuvent être schématisés ainsi :**

SCHÉMA DE TRANSFERT DE BREVET



Dans le cas de projets deeptech (issus ou adossés à l'environnement académique), ces contrats constituent une étape fondatrice des start-up : ils marquent contractuellement le passage de la technologie du laboratoire vers la start-up, ce qui lui donne la possibilité de lancer concrètement son activité. Ils sont également souvent des prérequis à l'obtention de financements. Pour les lauréats du concours i-Lab par exemple, la signature de la convention de financement est subordonnée à la signature de la licence de transfert.



Le rôle de l'accompagnement :

- Faire l'état des lieux de la propriété intellectuelle existante ou à mettre en place, soit en coopération avec des organismes de transfert concernés, soit avec l'appui si besoin de spécialistes (diagnostics INPI ou CPI).
- S'assurer de la mise en place d'une roadmap « Propriété intellectuelle » et de son suivi.
- Mise en relation des porteurs avec des experts qualifiés sur les phases clés (dépôts de demandes, négociation du transfert de propriété intellectuelle, rédaction de contrats de cession de droits...).

LES ÉTAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Voici pour la partie propriété intellectuelle et contrats les éléments à atteindre pour passer de l'étape START à l'étape LAUNCH et de l'étape LAUNCH à l'étape CRUISE (voir page 67).

La pratique
UNITÉC

SITUATION IDÉALE À LA SORTIE DE LA PHASE START

- Protection de l'innovation étudiée.
- Questionnement sur la marque et sur le nom de domaine.
- Brevetabilité de l'innovation validée.
- Etat de l'art formalisé.
- Sensibilisation à la confidentialité.
- Licence de valorisation validée.
- Conditions négociées (« Term sheet » arrêté).
- Signature conditionnée au volet administratif.
- Up Front/Forfait initial.
- Royalties, exemples de conditions.
- Prise de participation.
- Sujet réglementaire au clair.
- Sensibilisation et identification des normes en vigueur (ISO 14001, norme ISO e-santé...) par exemples pour des projets blockchain, crowdfunding, trottinettes électriques, bornes de recharges de véhicules électriques.

SITUATION IDÉALE À LA SORTIE DE LA PHASE LAUNCH

- Stratégie de Propriété industrielle définie.
- Licence de valorisation signée.
- Aspects réglementaires traités : compétences identifiées (interne ou sous-traitance) et coût évalué.
- Coût des normes identifié et prestataires signés.
- Lobbying: chemin d'accès (prestataires) identifié.

LE SERVICE D'INTELLIGENCE TECHNOLOGIQUE DEEPT:CH

En 2020, UNITEC lance son service d'Intelligence Technologie SIT-DEEPT:CH pour accompagner les deeptech de la région Nouvelle-Aquitaine à définir leurs décisions stratégiques à partir de l'analyse de brevets. Issu de notre relation depuis 5 ans avec VIA Inno*. UNITEC propose une offre de 4 services complémentaires autour de l'analyse des brevets nécessaire à la stratégie des deeptech.

DIAGNOSTIC - SENSIBILISATION À L'INTELLIGENCE TECHNOLOGIQUE (1 À 1,5 JOURS)

Le diagnostic est un document de synthèse à vocation pédagogique qui sensibilise les start-up aux méthodes d'intelligence brevets. La majeure partie des entreprises connaissent les brevets comme un document juridique. L'intelligence technologique consiste à exploiter l'information économique et technologique contenue dans un brevet. Cette première étape indispensable permet de faire émerger des problématiques, des pistes d'exploration et un résumé de l'environnement technologique de l'entreprise par le prisme des brevets.

ÉTUDE FLASH (3 À 5 JOURS)

L'étude Flash vient prolonger le diagnostic en répondant aux questions soulevées, comme la stratégie de dépôt de brevet des concurrents. Ce livrable d'une dizaine de pages est accessible au plus grand nombre de start-up et vise à aider le dirigeant dans ses décisions stratégiques, être utilisé dans des demandes de financement ou répondre à des interrogations d'investisseurs.

ÉTUDE APPROFONDIE (10 À 12 JOURS)

Dans le prolongement de l'étude Flash, cette offre se veut plus détaillée en se concentrant sur un acteur, un marché ou un domaine d'application et un domaine technologique, selon le souhait du porteur. Le livrable fait 20 pages. Ce type d'étude fait l'objet d'une cartographie de brevets, représentation visuelle des relations entre les acteurs du domaine (relations partenariales par les co-dépôts, dépendance technologique par les citations de brevets...).

LA VEILLE BREVET

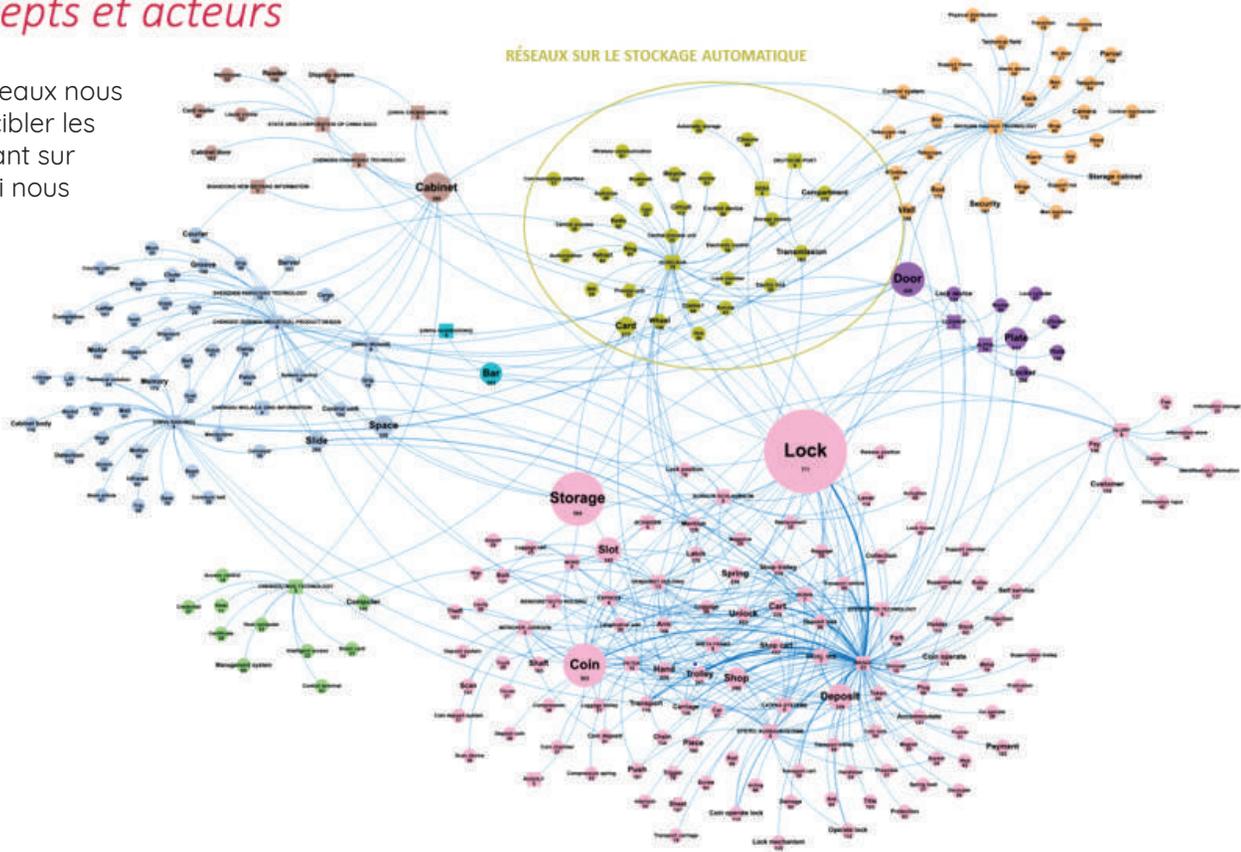
Cette offre consiste en une information mensuelle ou trimestrielle envoyée au porteur de projet sur les nouveaux dépôts de brevets du domaine technologique souhaité par la start-up. Ce livrable contient les informations essentielles de caractérisation des documents brevets et la possibilité d'approfondir avec les liens utiles.

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE D'ACTEURS ET MARCHÉ



Concepts et acteurs

Grâce à ces réseaux nous allons pouvoir cibler les acteurs travaillant sur les concepts qui nous intéressent.



**VIA Inno est une plateforme d'expérimentation de méthodes et outils d'analyse au carrefour de la recherche académique et du monde économique. Ce centre d'expertise, créé en 2009 par le GREThA (Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée de l'université de Bordeaux), favorise la pratique de l'intelligence technologique par les acteurs de la recherche et de l'innovation. Il met à disposition hors de la sphère académique l'expertise d'analystes et de chercheurs en économie de l'innovation. Labellisée Centre d'Innovation Sociétal en 2012, VIA Inno est devenue Plateforme de Recherche de l'Université de Bordeaux en 2019. UNITEC réalise en partenariat avec VIA Inno des journées annuelles de sensibilisation à l'intelligence technologique auprès de ses porteurs de projet, en particulier deeptech.*

LIBU

Manon Loustau



Reproduire la lumière du soleil pour offrir aux entreprises un éclairage variable proche du rythme biologique humain : c'est la promesse de Libu, fondée en 2017 par deux jeunes diplômés de l'Institut d'Optique. « *Au sein de la filière Innovation-Entrepreneuriat de l'école, nous avons été accompagnés par Unitec qui y intervient régulièrement* », raconte Manon Loustau, co-fondatrice. « *Nous nous sommes tournés vers eux pour monter notre projet à l'issue de nos études.* » Leur technologie est prometteuse mais exige le dépôt d'un brevet. Une procédure lourde et un milieu de spécialistes. « *Nous n'y connaissions pas grand-chose* » avoue la porteuse de projet.

« Le dépôt de brevet, c'est une affaire de spécialistes »

Le binôme va alors profiter de la présence de l'INPI au sein même des locaux d'Unitec, où l'organisme tient une permanence. Le besoin est urgent, car il doit y avoir divulgation de l'invention. Bien conscients des enjeux de la propriété industrielle, les jeunes entrepreneurs s'appuient sur l'INPI pour les guider dans leurs démarches et sur des conseillers en propriété industrielle pour la rédaction et le dépôt du brevet.

Unitec les oriente également vers VIA Inno, plateforme de recherche de l'université de Bordeaux, où ils participent à un atelier avec des étudiants en intelligence technologique. « *Nous avons pu travailler avec leur aide sur une cartographie des brevets, précise Manon Loustau, base essentielle pour analyser les stratégies de nos concurrents en matière de propriété intellectuelle et adapter les nôtres* ». Puis Unitec leur propose de réaliser une cartographie des brevets dans leur domaine : cet éclairage permet de mieux connaître ses concurrents et son environnement technologique afin de prendre des décisions et d'ajuster sa propre stratégie en propriété industrielle. La veille sur les brevets est une expertise clé. « *Etudier notre concurrence, notamment à l'étranger, nous a aidés dans nos prises de décisions sur notre développement à l'international* », illustre la co-fondatrice.

Autre volet de l'accompagnement : la réponse aux objections de l'INPI dans le cadre de la procédure de dépôt. L'expertise d'Unitec en propriété intellectuelle permet de structurer la démarche, organiser le travail, retoucher ou compléter le projet... « *L'apport permet à la fois d'appréhender globalement une démarche, et d'avoir des réponses très précises et ciblées sur des points techniques. Nous attendons maintenant la réponse à notre dossier !* »



Crédit : Photo by Diego PH on Unsplash

3.7

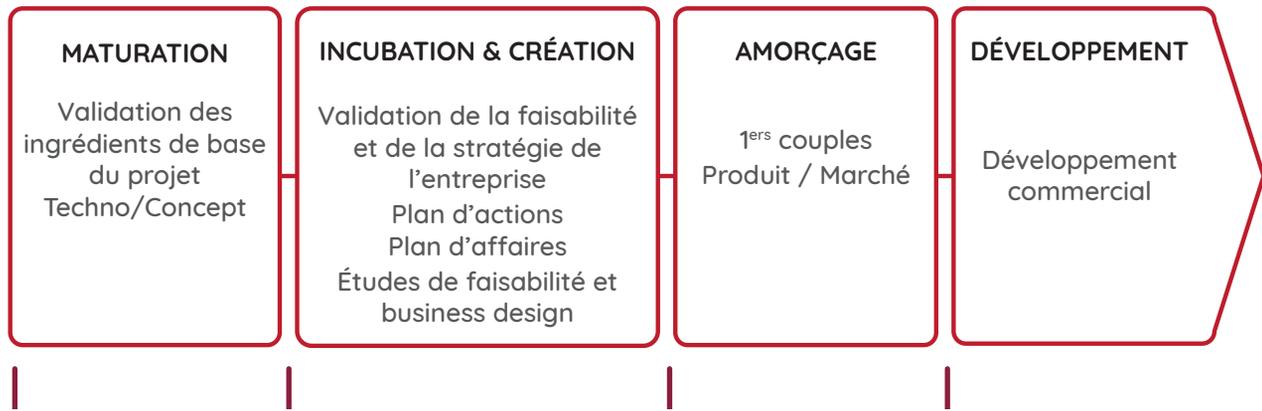
LE FINANCEMENT

3.7.1

COMMENT SE FINANCENT LES START-UP

Comme toute entreprise en création, une start-up a besoin de trouver des financements pour se lancer.

LES BESOINS EN FINANCEMENT À CHAQUE ÉTAPE DE DÉVELOPPEMENT



BESOINS (ordres de grandeur génériques et caricaturaux ... Tout dépend des projets)

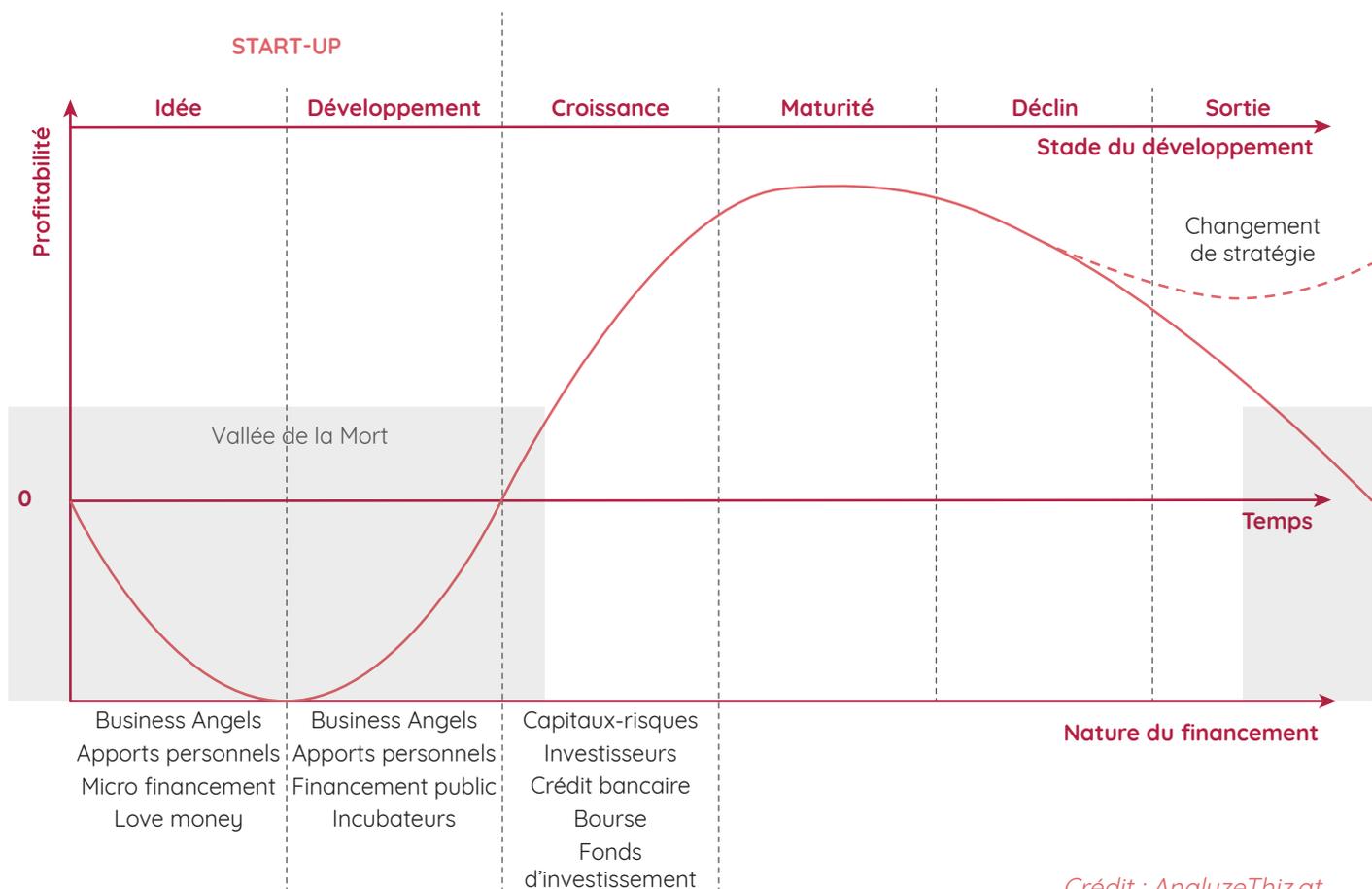
	MATURATION	INCUBATION & CRÉATION	AMORÇAGE	DÉVELOPPEMENT
Numériques	10 k€ 3 - 6 mois	15 k€ - 150 k€ 3 - 18 mois	300 k€ - 1.5 M€ 12 mois	> 1 M€
Sciences de l'ingénieur	100 k€ - 250 k€ 6 - 24 mois	100 k€ - 500 k€ 6 - 24 mois	400 k€ - 3 M€ 24 mois	> 2 M€
Santé-biotech	100 k€ - 250 k€ 6 - 24 mois	150 k€ - 1 M€ 6 - 24 mois	500 k€ - 5 M€ 12 - 36 mois	> 5 M€

Les entreprises innovantes présentent quelques spécificités.

- Le temps d'accès au marché est un paramètre structurant du besoin financier. Or, s'agissant d'innovation, ce temps peut varier de 0 à 10 ans ! Les modèles de financement sont donc très différents.
- Avant même le lancement de l'entreprise, les fonds mobilisés peuvent être très importants : c'est le cas des programmes de maturation des projets deeptech, qui peuvent bénéficier du soutien des Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie. Cela introduit le paramètre du transfert de technologie et de sa valorisation dans le futur modèle économique de l'entreprise.
- L'innovation bénéficie d'importants dispositifs de financement, en particulier les aides publiques au démarrage mais aussi des fonds d'investissement spécialisés positionnés sur des étapes et des filières spécifiques.

Les dispositifs et opérateurs connaissent des évolutions fortes dans le temps (critères d'éligibilité et modalités d'accès, moyens disponibles) et demandent une veille importante de la part des structures d'accompagnement pour pouvoir orienter les start-up dans leur ingénierie financière à un instant T.

LES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT SELON LE STADE DE DÉVELOPPEMENT



Les acteurs du financement ne sont pas les mêmes à chaque étape de développement. La start-up doit donc atteindre un certain type d'objectifs ou réalisations (« milestones ») grâce à un certain type de financement, pour pouvoir déployer la suite de son programme de développement. L'atteinte de ces objectifs (matérialisés par des indicateurs : taux de clic, taux de réalisation du programme de R&D, niveau de chiffre d'affaires, etc.) déterminera la possibilité pour la start-up de solliciter de nouveaux financements, mais aussi de structurer et présenter sa stratégie de valorisation financière.

Cette notion de milestones est classique dans les logiques de financement par levées de fonds. Elle peut impliquer, surtout au démarrage des projets, des exigences d'exécution très resserrées dans le temps ou très restreintes dans leur contenu finançable (par exemple, des financements disponibles pour une preuve de concept technique mais pas une étude de marché alors que les deux doivent se dérouler en parallèle).

Il est donc impératif à chaque étape d'un projet de mobiliser les financements adaptés (à la maturité du projet, à son secteur et à la totalité des besoins de financement) et d'optimiser les financements obtenus, notamment les effets de levier des fonds privés ou publics.

Ceci met en évidence l'importance du plan de développement de la société : ambition, positionnement stratégique, modèle économique précisé, construction de la roadmap : d'où l'importance d'un business plan formalisé.

Le temps de développement et de retour sur investissement étant long, les structures se confrontent à une problématique : soit être suffisamment capitalisées (structures privées) pour avoir le temps d'atteindre l'équilibre financier, soit diversifier leurs ressources.



Les financements publics :

Les aides publiques permettent d'accompagner une grande partie des projets innovants.

Elles exigent certains principes :

- *L'aide publique n'est pas un dû. Elle fait l'objet d'une instruction selon des procédures spécifiques à chaque institution voire à chaque dispositif : différents services vont mobiliser différents types d'aides sur différents objectifs avec différents critères.*
- *Les financements obéissent à des règlements nationaux et européens qui déterminent les critères d'intervention et plafonnent les aides accessibles à une entreprise sur une durée donnée. A défaut de les respecter, la société encourt un redressement fiscal qui peut avoir des conséquences majeures.*
- *Toute demande de financement doit répondre aux critères d'éligibilité (âge de la start-up, secteur d'activité, type de dépenses à financer – R&D, BFR, production, études...). Cela suppose de bien calculer les différents lots de dépenses présentés.*
- *Chaque institution attend un certain formalisme dans la présentation des dossiers*
- *Tout euro public vient en face d'un euro privé : le réalisme du plan de financement pour ce qui concerne les montants et les délais d'obtention des fonds privés est une condition à l'obtention d'aides publiques*
- *Les délais de traitement peuvent être longs et doivent être intégrés au plan de trésorerie.*



EXEMPLE DE DOCUMENTS DEMANDÉS POUR UN DOSSIER D'AIDE PUBLIQUE

RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE / SERVICE START-UP

Fiche de renseignement : porte d'entrée pour demander une aide au service start-up.

Lettre de saisine : entérine une date de début des dépenses.

Fiche de suivi : concerne les entreprises déjà aidées par le passé

BPIFRANCE

Fiche de pré-projet : présentation du projet et de son éligibilité globale

Business plan et autres éléments administratifs : à déposer en ligne sur la plateforme Bpifrance. L'ouverture de l'accès à la plateforme marque la date de début de prise en compte des dépenses

Les attentes des financeurs

Les financeurs recherchent avant tout une équipe complète et convaincante porteuse d'un projet structuré : cible définie, offre claire, produit prêt et réalisable, stratégie et plan d'action crédibles.

Lorsqu'ils analysent le dossier financier, ils évaluent la capacité de la start-up à générer de la valeur : capacité à générer du cash dans les 3 à 5 ans ou à délivrer des résultats permettant de poursuivre les développements ; maîtrise des besoins à financer et cohérence des hypothèses de ressources présentées ; maîtrise de la gestion de la trésorerie.

3.7.2

L'ACCOMPAGNEMENT À LA STRUCTURATION FINANCIÈRE

Si l'analyse du marché et la réflexion stratégique qui en découle sont la première priorité de l'accompagnement d'un projet, l'ingénierie financière, destinée à trouver les moyens de déployer le plan de développement, est la seconde, le business plan faisant la synthèse de l'ensemble.



Le rôle de l'accompagnateur :

- Réaliser un diagnostic de la situation financière de départ.
- Aider à identifier les besoins financiers à chaque étape.
- Structurer le prévisionnel financier formalisé selon les demandes de chaque financeur dans une logique d'ingénierie financière permettant de sécuriser le plan de financement.
- Orienter l'équipe vers les bons interlocuteurs à chaque étape.
- Accompagner la structuration d'un tableau de bord de gestion dès le lancement de l'activité.
- S'assurer de la montée en compétence des dirigeants si nécessaire.

Le diagnostic financier

Il doit porter sur les aspects suivants :

- Situation matérielle et sociale des dirigeants : de quoi ils vivent aujourd'hui et dans les 2 ans qui viennent.
- Identification des fonds propres initiaux apportés et mobilisables par l'équipe et son entourage (love money).
- Capacité et velléités des fondateurs à recourir à des prêts d'honneur ou prêts classiques.
- Evaluation du critère innovation (JEI / CIR / CII) qui peut positivement impacter les ressources.
- Etat des lieux des financeurs déjà contactés.
- Etat des lieux des connaissances et compétences en comptabilité.
- Etat des lieux et mise en relation si nécessaire avec expert-comptable spécialisé ou cabinet spécialisé en innovation, en fonction du stade de maturité du projet.

L'évaluation de ces éléments permettra de structurer le travail sur le volet financier. Il pourra impacter les grands équilibres du budget.

Le financement de la phase de faisabilité

L'objectif de cette étape est de valider la proposition de valeur et le MVP.

LES ÉLÉMENTS À CHIFFRER (à affiner suivant l'avancement du projet et son contexte)

ÉLÉMENT À CHIFFRER	MATÉRIALISÉ PAR	TYPE DE RESSOURCE MOBILISÉE
Preuve de marché	Étude de marché	A faire par le porteur ou en prestation
Preuve de concept technique	Programme de R&D correspondant à un MVP / Prototype ou V1 produit	RH Interne (jours / homme) Prestations Autres coûts (matériel par exemple)
Propriété intellectuelle	Liberté d'exploitation / dépôt de brevet	Prestation externe de préférence
Contexte réglementaire	Analyse des contraintes légales du projet	À faire par le porteur ou en prestation

Les principaux financements mobilisables sur cette phase sont les suivants :

VALIDER SON MARCHÉ ET CHOISIR LES SEGMENTS PRIORITAIRES

QUI	MODALITÉS	DÉLAIS D'OBTENTION
Porteurs	Selon le besoin	Immédiat
PTI (ADI - Unitec)	Subvention / jusqu'à 10 k€ / 70% de l'assiette éligible Frais d'étude pour une prestation privée	Délai de décision : 1 mois Paiement sur présentation de facture
Conseil régional Proto Numérique	Subvention / < 100 k€* / < 50% de l'assiette / Axes prioritaires : Confiance numérique / Solutions Libres et Open-Sources / Interopérabilité / Accessibilité / Expérience utilisateur	Variable, le premier versement intervient environ 2 mois après le vote en Commission Permanente (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
Conseil régional Faisabilité Start-up	Subvention / Pas de montant / < 70% de l'assiette éligible. Frais d'étude pour des prestations privées	Variable, le premier versement intervient environ 2 mois après le vote en Commission Permanente (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
BPI - Bourse French-Tech	< 30 k€ / < 70% de l'assiette éligible ou BFT de 90 k€ dans le cas d'une entreprise DeepTech. Frais d'étude pour des prestations privées	3 mois après le 1 ^{er} rendez-vous
Financement participatif	Don contre don	3 mois après la campagne et le versement

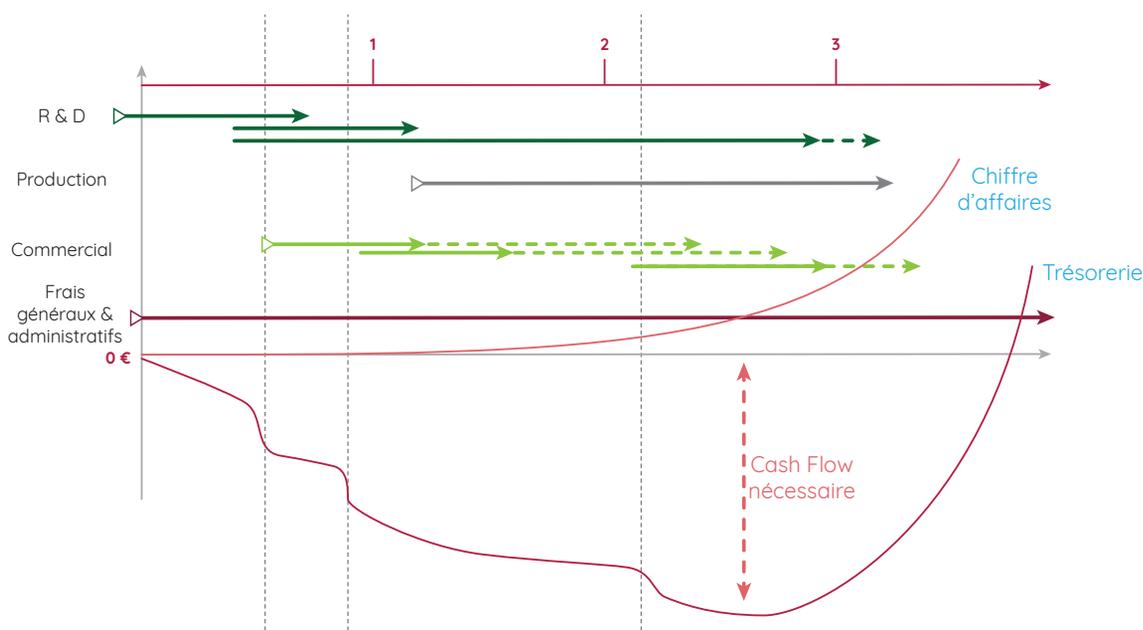
VALIDER LA FAISABILITE, PROTOTYPER OU LIVRER UN MVP

QUI	MODALITÉS	DÉLAIS D'OBTENTION
Conseil régional Faisabilité Start-up	Subvention / Pas de montant / < 70% de l'assiette éligible. Frais d'étude pour des prestations privées	Variable, le premier versement intervient environ 2 mois après le vote en CP (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
Conseil régional Proto Numérique	Subvention / < 100 k€* / < 50% de l'assiette / Axes prioritaires : Confiance numérique / Solutions Libres et Open-Sources / Interopérabilité / Accessibilité / Expérience utilisateur	Variable, le premier versement intervient environ 2 mois après le vote en CP (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
BPI - Bourse French-Tech	< 30 k€ / < 70% de l'assiette éligible. Frais d'étude pour des prestations privées	3 mois après le 1 ^{er} rendez-vous
Financement participatif	Don contre don	3 mois après la campagne et le versement

Le financement de la phase d'amorçage

Cette phase marque le démarrage de l'activité de l'entreprise, soit pour entrer en phase de commercialisation, soit pour finaliser un prototype pré-industriel. Elle correspond la plupart du temps à un dossier plus structuré projetant l'activité de l'entreprise à 3-5 ans, autour d'une roadmap précise chiffrée par grandes familles analytiques (R&D, Commercial, Production, Gestion & Administration).

LE FINANCEMENT DE LA PHASE D'AMORÇAGE



Cette mise en cohérence est fondamentale car elle permet aux investisseurs d'évaluer le réalisme du projet par la bonne articulation dans le temps de ses différentes phases.



Le réalisme n'empêche pas l'ambition !

Bien souvent assimilée à de la prudence, la notion de réalisme permet plutôt de démontrer que la mesure des enjeux a bien été prise : on ne s'équipe pas de la même manière pour traverser l'Atlantique ou descendre la Garonne... On n'attaque pas un marché international sans savoir parler anglais, on ne lance pas un projet à forte dimension technologique sans crédibilité scientifique et sans moyens financiers... La cohérence entre l'ambition et les moyens est fondamentale pour la crédibilité du projet.

Les différentes phases peuvent être relativement proches dans le temps. Ainsi, les outils mobilisables peuvent être les mêmes qu'évoqués pour la phase de faisabilité (bourse French Tech de Bpifrance, aide à la faisabilité du Conseil Régional), complétés par d'autres dispositifs permettant de mobiliser davantage d'argent, et de fonds propres également supérieurs.

SOURCES DE FINANCEMENT NON DILUTIF

QUI	MODALITÉS	DÉLAIS D'OBTENTION
● Prêt d'honneur Nouvelle-Aquitaine Amorçage	Jusqu'à 30 k€ / pers Jusqu'à 80 k€ / projet	1 présentation de 20 mn devant un comité technique 1 présentation de 1h devant un comité d'engagement Versement environ 1 mois après le comité
● Prêt d'honneur Réseau Entreprendre	Jusqu'à 70 k€ sur des projets innovants, à hauteur des fonds propres	4 à 6 entretiens avec 1 accompagnateur puis sélection devant un jury qui doit être convaincu à l'unanimité Délai d'obtention : 6 mois
● Fonds de revitalisation / prêt d'honneur conditionnés à l'embauche (Airbus, Michelin Développement...)	Variable selon les fonds	En général en deux fois
● Concours ILab	Jusqu'à 600 k€ Assiette max 1 M€	Financement d'un programme de R&D En trois fois, sur la durée du programme et selon les dépenses réelles effectuées
● Banque	Variable, prêt BFR	Variable selon les montants et les dossiers

SOURCES DE FINANCEMENT DILUTIF

QUI	COMBIEN	MODALITÉS
● Crowdfunding Love Money	Montant variable	Délai d'obtention : environ 3 mois après le début de la campagne
● Business Angels	50 à 150 k€	Amorçage sur traction marché
● Family Office	+ 150 k€	Amorçage sur traction marché
● Fonds Seed	+ 300 k€	Amorçage sur traction marché

DISPLAYCE

Laure Malergue



A quel moment de votre projet avez-vous été confrontée au besoin en financement ?

Très tôt, j'ai eu besoin d'une preuve de concept ou plutôt d'une preuve de campagne : le projet de Displayce était de proposer une plateforme d'achat d'espace publicitaire sur panneaux digitaux, qui rassemble en un seul point tous les réseaux d'affichage pour pouvoir gérer des campagnes ciblées. J'avais besoin de faire développer cette plateforme en externe et de tester les campagnes auprès des annonceurs et des afficheurs. J'ai alors rejoint Unitec, que j'ai connu par un entrepreneur installé comme moi à la pépinière de l'Ecole Nationale Supérieure de Cognitique, et ils m'ont permis d'actionner toutes les aides possibles.

« Il y a beaucoup de parties prenantes et chacune a son propre timing »

Quelles sources de financement avez-vous utilisées ?

Dans un premier temps, Unitec m'a orientée vers une bourse French Tech attribuée par Bpifrance, et m'a aidée à monter le business plan demandé pour l'obtenir. J'avais besoin de 60 K€ pour développer ma plateforme. La Bourse m'en a apporté 25, j'ai aussi utilisé des fonds propres et les revenus des premiers tests clients. A la même période, j'ai bénéficié d'une aide au conseil de la Région, qui m'a permis de financer une étude sur la consommation des écrans publicitaires digitaux.

Par la suite, Unitec m'a accompagnée pour ma levée de fonds, avec la formalisation d'un gros business plan à trois ans. J'avais des fonds de business angels. Unitec m'a permis d'aller chercher les aides complémentaires par effet de levier : une aide à l'amorçage et une avance remboursable de Bpifrance, une aide de la Région dans le cadre du programme Jeune Entreprise Innovante, un prêt d'honneur d'Aquti, puis des emprunts bancaires. Une fois qu'on a déjà des fonds, c'est plus facile de les obtenir...

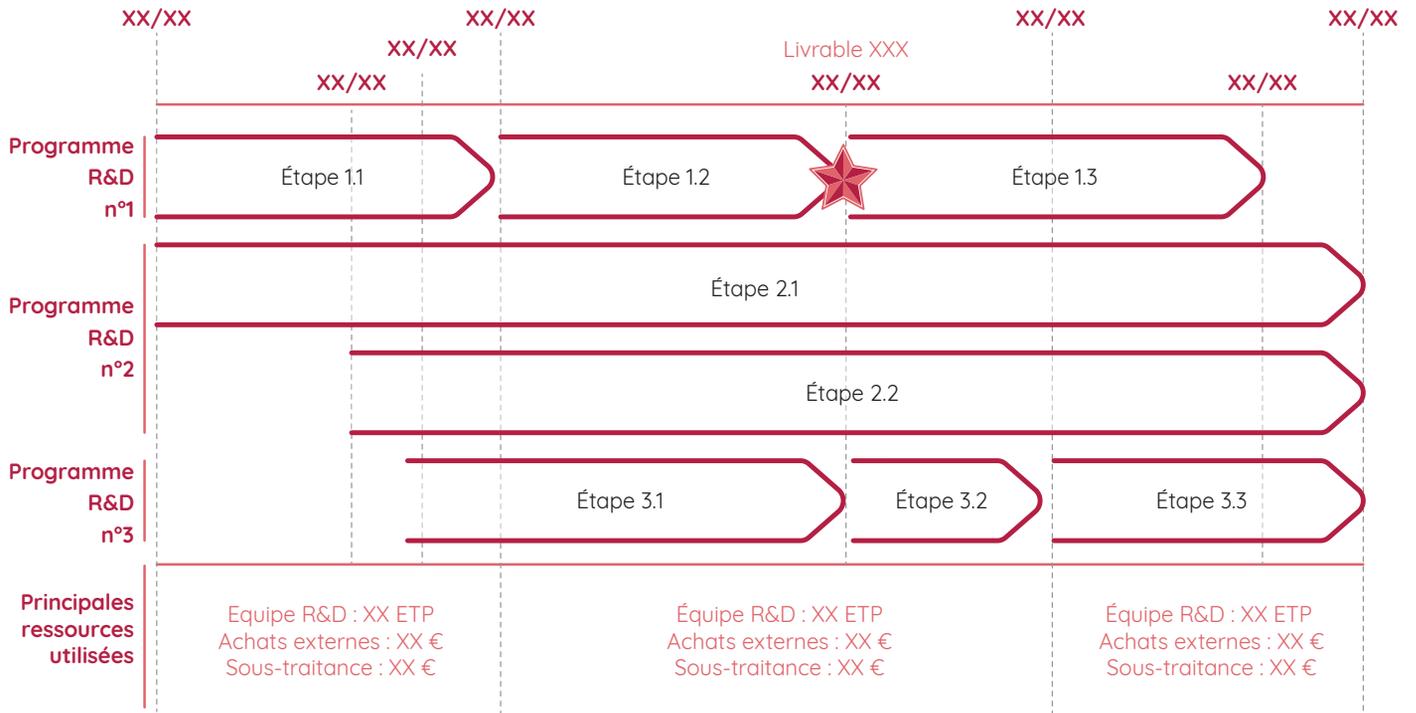
Plus tard, nous avons aussi actionné une aide de la CCI pour financer une étude de marché à l'export, et d'autres prêts pour du refinancement, pour gérer l'hypercroissance.

Quelle est la difficulté lors de cette phase de levée de fonds ?

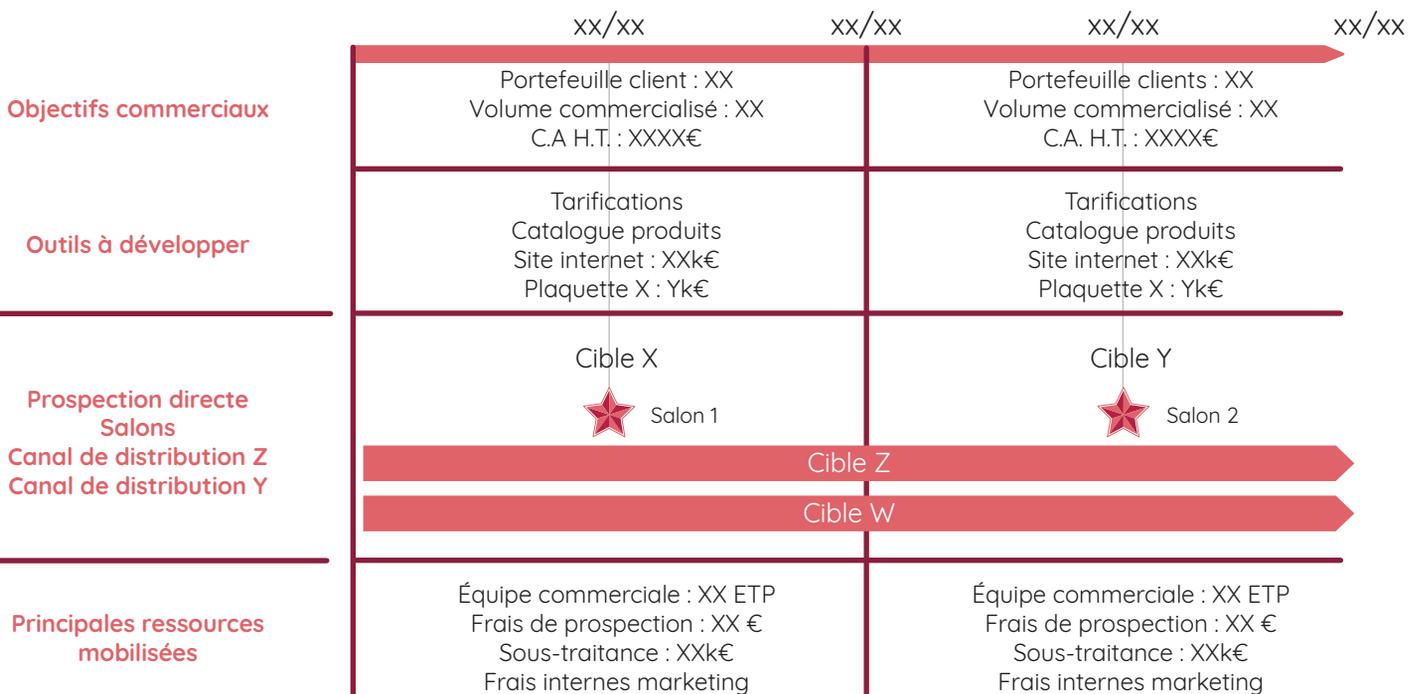
J'étais seule à l'époque, et en tant qu'entrepreneur, on est concentré sur son produit, on ne maîtrise pas les modes de financement. Il y a beaucoup de parties prenantes et chacune a son propre timing, il faut mettre tout ça en musique. Unitec m'a permis de rencontrer très tôt les bonnes personnes, de dimensionner le besoin global, d'identifier le rôle de chacun et de faire les choses dans le bon ordre. La lettre d'engagement de Bpifrance par exemple a rassuré ensuite les investisseurs. Les équipes d'Unitec ont été les premières à m'accompagner. Au-delà de la technique, la relation humaine est précieuse.



ROADMAP TECHNIQUE ET FONCTIONNELLE



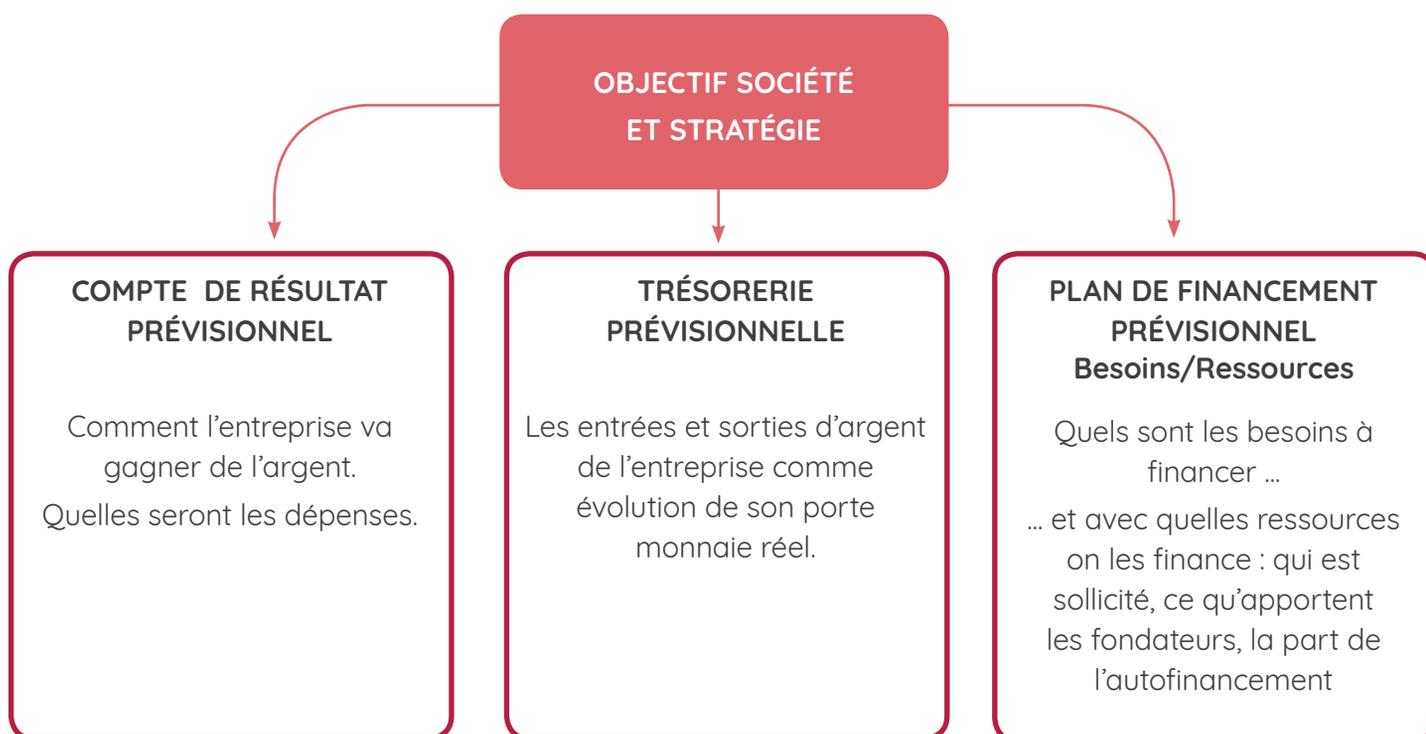
ROADMAP MARKETING ET COMMERCIALE



Le prévisionnel financier

Si certains dossiers en phase de faisabilité peuvent rester légers, il devient rapidement indispensable de présenter des projections financières sur 3 à 5 ans, plus ou moins étayées mais permettant de se donner une perspective de besoin réaliste. Cela se traduit par la construction d'un prévisionnel financier rassemblant au minimum trois états indispensables.

LES 3 ÉTATS INDISPENSABLES D'UN PRÉVISIONNEL FINANCIER



Il existe différents outils prévisionnels de création de start-up : FISY, Montpellier Business Plan, outils des cabinets comptables, fichiers Excel « maison ». Ils reposent sur des logiques de construction différentes : analytique versus comptable, charges variables/charges fixes calculées en linéaire ou au réel mois par mois, prise en charge ou pas des statuts fiscaux spécifiques à l'innovation, etc.



À noter :

On recherche dans un prévisionnel essentiellement la justesse des formules de calcul, la rapidité de modification des hypothèses ainsi que la lisibilité pour une personne extérieure (certains financeurs demanderont le document). La précision comptable n'est pas un enjeu à ce stade.

Elle sera traitée lors de l'établissement des comptes par le cabinet comptable, qui fera alors des choix de présentation notamment pour piloter la communication financière (durées d'amortissement différenciées, immobilisation ou non de la R&D...).

Notre recommandation au stade du lancement est d'éviter les usines à gaz « maison » si personne ne sait les utiliser, mais de favoriser un prévisionnel financier du marché. Attention aussi aux compatibilités avec certains environnements informatiques.

Le compte de résultat d'une entreprise innovante présente :

- Des hypothèses de chiffre d'affaires faible voire nul au démarrage : ces hypothèses doivent être fortement challengées, car elles constituent des ressources hautement incertaines ;
- Des dépenses dont le réalisme et la légalité doivent être vérifiées ;
- Un résultat souvent négatif au moins pendant 2 ans.

L'accompagnateur doit donc accorder une vigilance particulière à certains points structurants qui engagent la crédibilité du prévisionnel.

Exemple de compte de résultat

	2010	2011	2012
Offre 1	16 000,00	75 000,00	300 000,00
Offre 2	51 900,00	130 000,00	200 000,00
Offre 3	42 000,00	120 000,00	200 000,00
0	-	-	-
Total CA	109 900,00	325 000,00	700 000,00
Achats consommés	27 475,00	81 250,00	175 000,00
Autres Achats et Charges externes	78 600,00	147 100,00	110 500,00
Total consommation intermédiaires	106 075,00	228 350,00	285 500,00
Valeur ajoutée	3 825,00	96 650,00	414 500,00
% Total CA	3,48%	29,74%	59,21%
Personnels	71 450,00	225 485,00	301 080,00
Impôts et taxes	-	-	-
Frais financiers / emprunts	0,58	4,07	6,49
Frais financiers / agios	-	-	-
Dotation aux amortissements	1 300,00	5 916,67	11 500,00
Résultats avant impôts	- 68 925,58	- 134 755,74	101 913,51
Taux d'IS	0,00%	0,00%	0,00%
IS	-	-	-
Résultat net après impôt	- 68 925,58	- 134 755,74	101 913,51
CAF	- 67 625,58	- 128 839,07	113 413,51

POINTS STRUCTURANTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Général	<p>Ne pas «oublier» des dépenses ou faire au moins-disant pour minimiser le besoin : erreur fatale potentiellement. Il est important de dimensionner ses dépenses de la manière la plus «normale» possible; c'est la meilleure manière de se retrouver en capacité de faire face à d'éventuels décalages de planning (qu'on pourra difficilement re-financer).</p> <p>→ Il faut tout calculer «comme si on avait les moyens» - il sera toujours temps de mener une itération pour rectifier les montants en cas de difficulté à rassembler les ressources initialement envisagées.</p> <p>Vérifier que la TVA est bien intégrée au bon taux dans le calcul de trésorerie.</p>
Produit	<p>Hypothèses de ventes : réalisme de la montée en puissance mensuelle.</p> <p>Vérifier que le chiffre d'affaires est bien en Hors Taxe.</p> <p>Choix à faire de passer les subventions en produit (sinon, on les intègre uniquement au plan de financement - dans tous les cas elle seront retraitées par les financeurs)</p>
Charges	<p>Équilibre général des frais généraux</p> <p>→ Pas de dépense somptuaire injustifiée</p> <p>→ Cohérence entre les dépenses liées au personnel (bureaux, déplacements, etc.) et le personnel en question.</p> <p>Structuration de la masse salariale :</p> <p>→ Vérifier qu'elle est exhaustive (les dirigeants se rémunèrent dans un prévisionnel) et que les salaires sont légaux.</p> <p>→ Faire le choix d'intégrer ou pas le statut fiscal de JEI (dépend de la situation - à éviter si le statut JEI ne semble pas évident à justifier).</p> <p>Honoraires : vérifier leur nature et leur justification - aider les entrepreneurs à distinguer le bon rapport qualité / prix. On ne recherche pas nécessairement à minimiser le coût d'une prestation si elle est déterminante pour le projet et demande l'intervention d'un expert.</p> <p>Impôts : en général pas d'IS mais du Crédit Impôt Recherche à intégrer éventuellement.</p>
Amortissements	<p>Arbitrer entre investissements vs crédit-bail sur certains équipements.</p>

Il existe plusieurs manières de minorer les besoins financiers réels de l'entreprise, afin de se donner de la marge de manœuvre en trésorerie une fois l'activité lancée :

- Pôle Emploi : le statut du créateur d'entreprise permet d'alléger la masse salariale de l'entreprise (mais le prévisionnel doit embarquer les salaires au cas où).
- Le Crédit Impôt Recherche (CIR) : à valider de préférence par le dépôt d'un rescrit fiscal, il est à considérer comme un bonus plutôt qu'un mode de financement à proprement parler. En effet, il est perçu en milieu d'année au titre de l'année précédente. De plus, bien que relativement stable depuis quelques années, le dispositif peut connaître des évolutions.
- Le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) ou Jeune Entreprise Universitaire (JEU) : il s'obtient après dépôt d'un rescrit fiscal et permet notamment de minorer sous conditions les cotisations sociales des personnels R&D (18 % au lieu de 45 %). Ce statut est quasi-acquis pour la plupart des start-up technologiques, mais au moindre doute, il est recommandé de ne pas l'intégrer au prévisionnel compte tenu de son impact sur les besoins de financement de l'entreprise

Le plan de financement d'une start-up innovante présente :

- Une capacité d'auto-financement fortement négative au démarrage ;
- Des ressources propres qui évoluent au gré des levées de fonds ;
- Des hypothèses de soutien public calculées sur la base du cash disponible (et non des fonds propres inscrits au plan de financement, car l'argent peut avoir été dépensé ou ne jamais avoir existé - apport d'un brevet par exemple).

Exemple de plan de financement

	2013	2014
Investissement	23 800,00	7 600,00
Variation de BFR	16 574,48	20 525,16
Remboursements des emprunts	926,99	5 663,49
Autres (remboursements, dividendes...)	-	-
Total besoins	8 152,51	33 788,65
Capital	360 000,00	1 000 000,00
Compte courants	-	-
Subventions	230 000,00	30 000,00
Avances Rimboursables	-	-
Emprunts	30 000,00	-
CAF	428 993,88	774 805,77
Total ressources	191 000,00	255 194,23
Trésorerie initiale	-	-
Ressources - besoins	182 853,61	221 405,58
Cumul	182 853,61	404 259,19

Les questions à évoquer avec l'équipe pour valider la cohérence du plan de financement sont les suivantes :

RESSOURCES HAUT DE BILAN	QUI ?	QUAND ?	QUOI ?
Apports des fondateurs	Quelle répartition ?	Quels montants disponibles et sous quels délais ?	Cash ou apport en nature / industrie ?
Apports privés individuels	Love money ? Business angels ?	Valider la réalité de l'intention de financer	Quels montants ?
Apports publics	Bpifrance, Région, fond de revitalisation, etc. ?	Vérifier les calendriers annoncés (Dates de décision / de versement)	Type d'aide ? Assiettes considérées ? Prise en compte des plafonds de l'intervention publique ?
Apports d'investisseurs structurés	Crowdfunding ? Fonds (amorçage, capital risque, etc.) ? Family Office ?	Valider les délais envisagés	Vérifier que les financeurs envisagés financent réellement ce type d'aide



Le plan de financement :

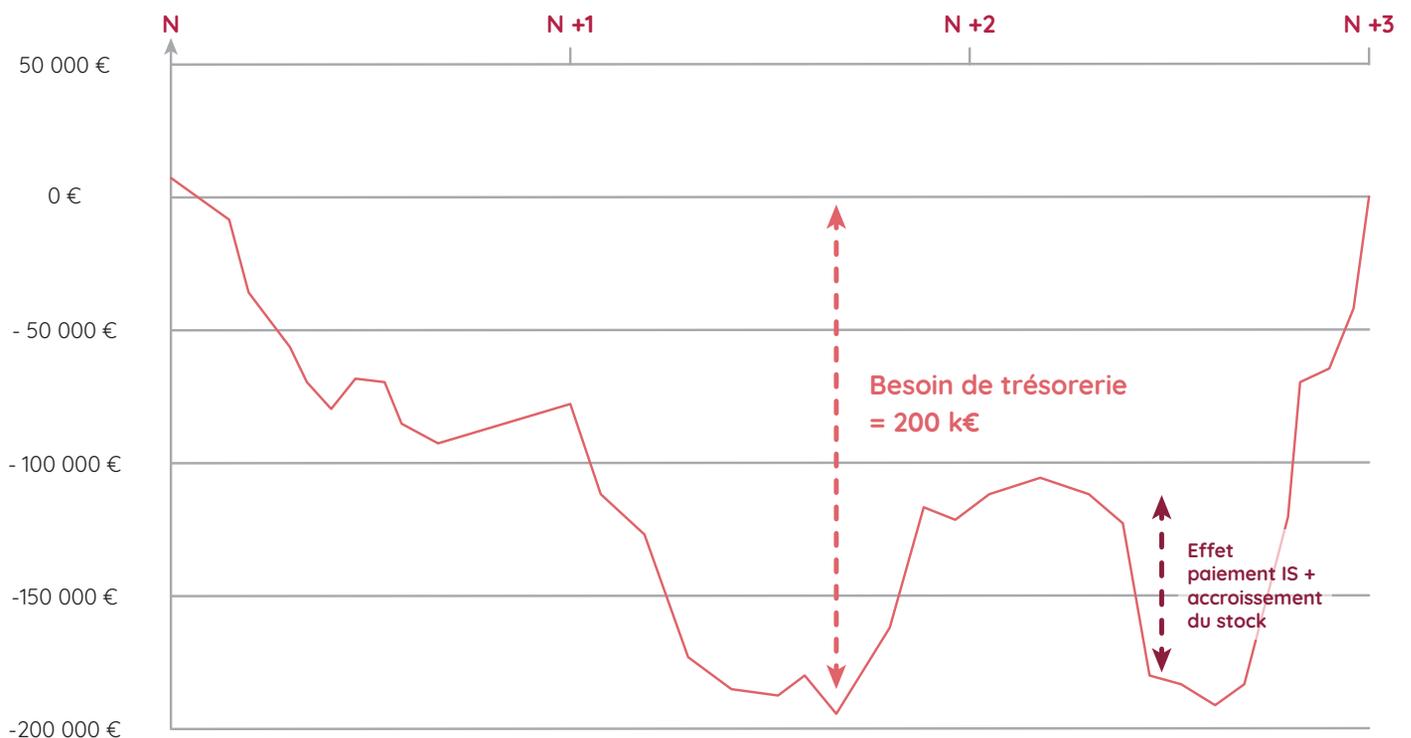
Un bon plan de financement respecte certaines règles :

- Prévoir un rapport égal entre les fonds propres et les aides publiques demandées.
- Calculer précisément les assiettes de dépenses éligibles aux différents dispositifs, en intégrant tout élément participant à la faisabilité du projet (propriété intellectuelle, juridique, faisabilité technique...).
- Optimiser la répartition des financeurs.
- Ne pas intégrer les dispositifs fiscaux soumis à fluctuations politiques (exemple JEI, CIR, CII ...), qui constitueront des poches de trésorerie par la suite.
- Anticiper les délais de traitement des financeurs et formaliser correctement les documents attendus pour limiter les risques de trésorerie. Les documents attendus par Bpifrance ou la Région Nouvelle-Aquitaine : fiche de renseignements, lettre de saisine (actant une date de début de programme pour gérer les délais de traitement), fiche de suivi pour une entreprise déjà aidée par le passé, fiche préprojet Bpifrance pour des aides type Bourse French Tech.

Enfin, le **tableau de trésorerie détaillée** fait le pont entre le compte de résultat et le plan de financement. Il est probablement le document le plus précieux du créateur de start-up. En effet, la vie d'une start-up dépend de son cash disponible d'abord et avant tout.

La première chose à faire est de connaître le besoin global de l'entreprise c'est-à-dire son point bas de trésorerie en absence de ressources initiales.

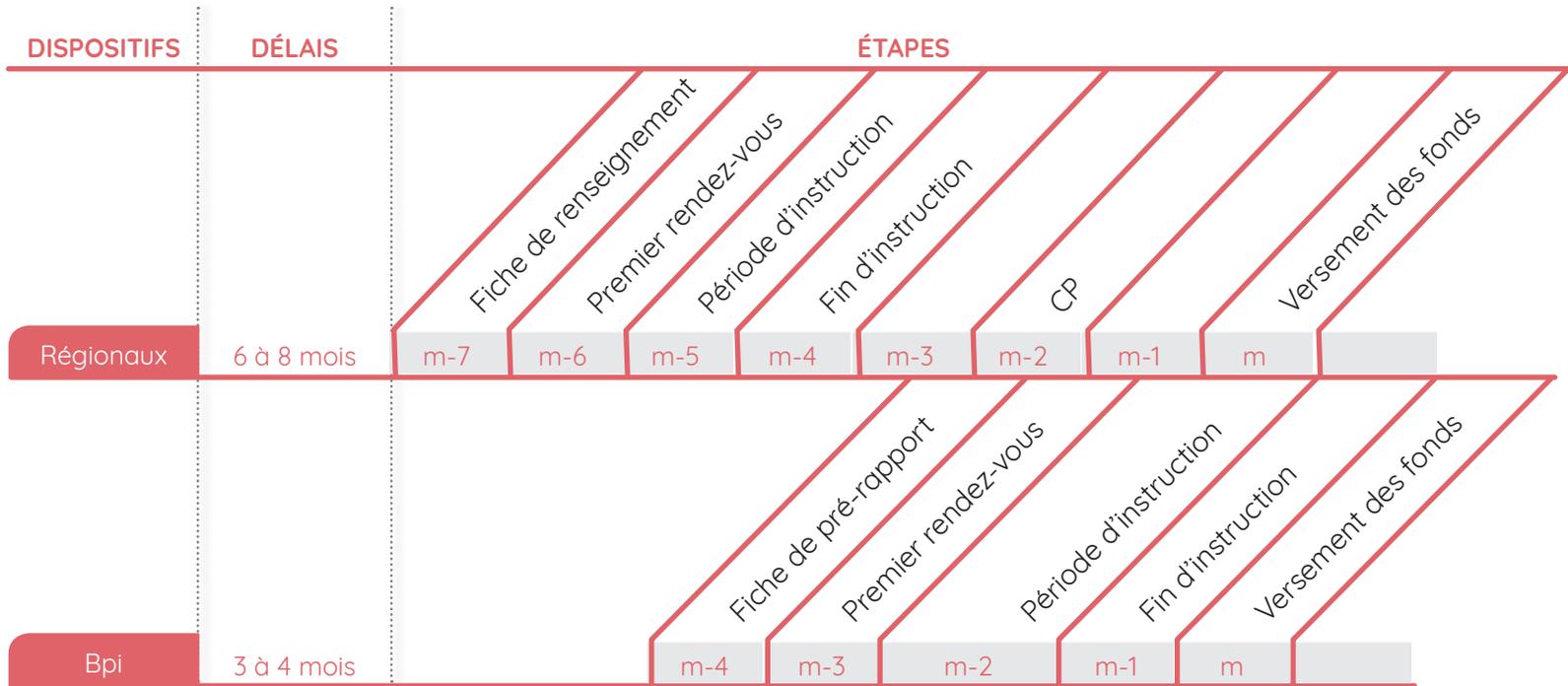
ÉVOLUTION DU BESOIN DE TRÉSORERIE D'UNE START-UP



La construction du plan de trésorerie suppose de maîtriser les délais de paiement fournisseurs et clients (gestion du BFR) et de projeter les entrées de ressources (aides publiques, levée de fonds, prêts bancaires, etc.). Il faut donc intégrer les délais d'instruction et de versement de ces différentes ressources pour s'assurer de la possibilité de maintenir une trésorerie à flot sur toute la durée du plan de financement.

Concernant les fonds non dilutifs (aides publiques, prêts d'honneurs, prêts bancaires...), après avoir vérifié leur compatibilité il convient de réaliser rapidement un retroplanning de versement pour savoir à quel moment solliciter les différents interlocuteurs.

EXEMPLES DE DÉLAIS ENTRE LA DATE DE DÉPÔT ET LA DATE D'OBTENTION



Concernant les fonds dilutifs, notamment les levées de fonds auprès d'investisseurs privés, les durées sont également généralement conséquentes. Dans ce domaine, la décision rapide n'est pas toujours gage de sérieux pour la suite et peut engendrer des difficultés.

DURÉE MOYENNE SELON LES FINANCEMENTS

TYPE D'INVESTISSEUR	ÉTAPES	TEMPS TOTAL
Crowdfunding	Préparation de la campagne Lancement de la campagne Clôture administrative - Signature	3 à 4 mois
Investisseur particulier autonome	Présentation du projet Négociation Clôture administrative - signatures	2 à 12 mois
Réseau organisé de Business angels	Candidature Présentation de projet Instruction par le réseau Négociation Clôture administrative - signatures	3 à 12 mois
Fonds d'investissement	Préparation : ciblage des fonds et constitution du dossier Prise de contact - présentation du projet Négociation - LOI Finalisation du pacte d'actionnaires	6 à 18 mois

TRADUCTION DANS UN TABLEAU DE TRÉSORERIE (exemple de deeptech standard)

- 1 : Apport en capital de départ :
 - apports personnels fondateurs et love money
 - prêt d'honneur 60k€

CASHFLOW	2017	janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17	oct-17	nov-17	déc-17
Income before taxation	-133 783,26	-	-	-	-	9 000,00	- 20 295,77	- 14 352,43	- 17 202,43	- 21 523,43	- 16 523,43	- 17 523,43	- 17 362,32
CT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Depreciation	2 305,56	-	-	-	-	-	199,87	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	472,22
- Investments	17 000,00	-	-	-	-	-	8 000,00	8 000,00	-	-	-	-	5 000,00
+/- Working capital req. Change	6 521,98	-	-	-	-	-	3 128,88	- 1 378,80	8 038,86	4 174,46	- 12 187,92	4 974,46	4 174,46
+ Capital	190 000,00	-	-	-	-	150 000,00	-	-	-	-	-	-	-
+ Current accounts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Subsidies	160 000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	160 000,00	-	-	-
+ Refundable advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Loans	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- loan repayments	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Misc (dividends...)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	168 044,28	-	-	-	-	139 600,00	- 23 002,44	- 21 397,90	- 11 830,44	- 17 015,64	131 621,98	- 12 215,64	- 17 715,64
Cash Flow over 1 year	-	-	-	-	-	139 600,00	116 597,56	95 199,66	83 369,22	66 353,58	197 975,56	185 759,92	168 044,28
Opening Cash Balance	-	-	-	-	-	-	139 600,00	116 597,56	95 199,66	80 369,22	66 353,58	197 975,56	185 759,92
Increase / decrease in Cash	168 044,28	-	-	-	-	139 600,00	- 23 002,44	- 21 397,90	- 11 830,44	- 17 015,64	131 621,98	- 12 215,64	- 17 715,64
Closing Cash Balance	168 044,28	-	-	-	-	139 600,00	116 597,56	95 199,66	83 369,22	66 353,58	197 975,56	185 759,92	168 044,28

- 2 : 1^{er} versement Concours Ilab

- 3 : 1^{er} versement Aide Conseil Régional

- 4. 2^{ème} versement ILAB

- 5. Levée de fonds intermédiaire

CASHFLOW	2018	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18
Income before taxation	-381 070,17	- 21 395,51	- 28 395,51	- 12 895,51	- 21 737,17	- 30 737,17	- 20 537,17	- 34 887,02	- 33 887,02	- 38 887,02	- 88 887,02	- 44 887,02	- 38 137,02
CT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Depreciation	7 916,67	555,56	555,56	555,56	597,22	597,22	722,22	722,22	722,22	722,22	722,22	722,22	722,22
- Investments	9 000,00	3 000,00	-	-	1 500,00	-	4 500,00	-	-	-	-	-	-
+/- Working capital req. Change	4 426,86	- 10 918,81	8 045,77	- 3 154,23	- 18 230,54	8 045,77	7 850,77	- 11 579,23	12 802,08	25 802,08	- 32 043,18	10 402,08	12 802,08
+ Capital	380 000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500 000,00
+ Current accounts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Subsidies	235 000,00	75 000,00	-	-	-	-	-	-	-	100 000,00	-	-	-
+ Refundable advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Loans	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- loan repayments	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Misc (dividends...)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	207 273,36	- 34 756,56	55 205,82	- 15 284,18	- 38 870,49	- 24 454,18	- 16 454,18	- 45 744,03	- 20 562,72	- 14 562,72	69 792,04	- 33 762,72	326 787,28
Cash Flow over 1 year	-	133 287,72	188 493,54	173 199,36	134 328,87	109 834,69	93 370,51	47 626,48	27 063,76	12 501,04	82 293,08	48 530,36	375 317,64
Beginning Cash Balance	168 044,28	168 044,28	133 287,72	188 493,54	173 199,36	134 328,87	109 834,69	93 370,51	47 626,48	27 063,76	12 501,04	82 293,08	48 530,36
Increase / decrease in Cash	207 273,36	- 34 756,56	55 205,82	- 15 284,18	- 38 870,49	- 24 454,18	- 16 454,18	- 45 744,03	- 20 562,72	- 14 562,72	69 792,04	- 33 762,72	326 787,28
Closing Cash Balance	375 317,64	133 287,72	188 493,54	173 199,36	134 328,87	109 834,69	93 370,51	47 626,48	27 063,76	12 501,04	82 293,08	48 530,36	375 317,64

Si la compétence financière est souvent peu maîtrisée par les dirigeants, leur capacité à présenter et expliquer leur prévisionnel est un facteur clé pour convaincre des financeurs. Les chiffres sont en effet la traduction des actions prévues. S'ils ne sont pas maîtrisés, on laisse à penser que la réflexion n'a pas été assez approfondie.

Il est donc essentiel de travailler ce point avec les porteurs de projets. Les dirigeants doivent dès le départ maîtriser le rapport entre leur activité, les moyens nécessaires pour l'accomplir et la valeur à en retirer pour eux-mêmes, pour l'entreprise, et pour leurs investisseurs. Et ce, même s'ils internalisent à terme un poste de Direction Financière.

La notion de tableau de bord doit ainsi être introduite rapidement avec les indicateurs de performance définis en concertation avec les partenaires et investisseurs :

- En termes d'activité : commerciale, production, R&D...
- En termes de rentabilité : maîtrise des postes de charges, calcul de différents niveaux de résultat et de marge ;
- En termes financiers : maîtrise de la trésorerie, du BFR et de la situation financière.

Les documents obligatoires :



→ Pour la Région Nouvelle-Aquitaine :

Plan de financement

Programme d'innovation

Précisions :
 - Vérifier que le montant des dotations pour brevets est au profit d'un seul SIA, sans accord/souffrance (préciser) - le cas échéant, vous pouvez ajouter une ligne Une ligne par site
 - Indiquer votre DTS, même s'il est nul
 - Les subventions Régions et le Bourse Financement et non les autres sources de financements

→ Pour Bpifrance :

Plan de Financement

Compte de résultats

Annexes financières

(1) : Taxe forfaitaire + (Salaires bruts annuels + charges patronales annuelles) / 120 heures consacré à l'élaboration des sommes perçues par le salarié (sans primes) au titre de son contrat de travail obligatoires.

Plan de trésorerie

ATTENTION : Les dépenses de R&D peuvent être affectées soit en charges d'exploitation soit immobilisées. Dans le second cas, les montants ne sont plus éligibles pour l'assiette CIR / CII.

LUCINE

Maryne Cotty Eslous



Maryne Cotty Eslous est la CEO et fondatrice de Lucine, qui propose une prise en charge innovante de la douleur par thérapie numérique*.

« En tant que chercheuse, je me suis naturellement tournée vers Unitec pour m'accompagner dans mon projet, connaissant les liens historiques de la structure avec l'Université. Début 2017, nous avons un business plan, un objectif, un besoin, un produit... Comment lancer notre entreprise ?

Pour nous financer, plusieurs solutions s'offraient : nos fonds personnels ; les banques - mais nous n'avions pas de mise de départ ; les business angels, avec le risque de dilution du capital dès le démarrage ; et les financements publics. L'accompagnement d'Unitec a permis d'activer les quatre.

Avec une mise de fonds personnelle, nous avons été orientés vers Aquiti Gestion et son dispositif de prêt d'honneur « Nouvelle-Aquitaine Amorçage », qui nous a permis d'obtenir le montant maximum, 70 k€. Une fois ce prêt obtenu, les acteurs ont été au rendez-vous : les banques, Bpifrance qui nous a fait bénéficier d'une bourse French Tech de 24 K€. Et enfin le Conseil régional, avec une aide à l'amorçage également de 70 k€.

Un beau tour de table de départ, sans voir notre capital dilué, avec des remboursements différés... Et tout cela s'est fait en trois mois, par effet domino !

« **Le montage de notre financement s'est fait en trois mois !** »

Pour notre seconde vague de financement, Unitec nous a également orientés vers Aquiti Gestion. Le dossier était plus complexe car il reposait sur la R&D, et les montants étaient plus importants. Nous avons pu avoir accès en même temps à Bpifrance et à la Région, un gain à nouveau de temps et d'efficacité. Nous avons obtenu un prêt innovation de Bpifrance, une subvention Recherche & Développement de la Région et de nouveaux prêts bancaires. Le fait d'être appuyé par Unitec est un vrai gage de confiance auprès des banques. Et nous avons la chance d'être dans une région très dynamique pour le financement à l'amorçage des start-up.

L'accompagnement d'Unitec permet un transfert de savoir-faire. Grâce à des rencontres humaines, à des personnes qui disent la vérité avec bienveillance, l'entrepreneur prend de plus en plus d'autonomie. Je peux maintenant monter moi-même mes dossiers. »

* Lucine est une solution de thérapie numérique (DTx) qui permet, en activant les fonctions cognitives du cerveau, de mesurer, analyser et soulager la douleur de façon personnalisée.

3.7.3

LA VALORISATION DES START-UP ET LA LEVÉE DE FONDS

Sacrée pour les dirigeants avant même parfois d'avoir créé leur entreprise, la valorisation ou « valo » d'une start-up cristallise bien des discussions.

Quelques éléments de réflexion :

→ L'analyse de la valorisation d'une start-up est faite à partir de l'ensemble de ses actifs (brevets, équipements...), des réalisations passées (atteinte d'objectifs commerciaux ou techniques), de son potentiel de réalisations futures (signes de traction de marché, signature d'un contrat-cadre avec un industriel...). Différentes méthodes d'analyse (Discounted Cashflow, comparables, etc.) sont déployées sur la base de ces éléments, conduisant les analystes à converger vers une valeur cible.

→ La valorisation d'une start-up correspond à la valeur et aux espoirs de rendement que fondateurs d'un côté, investisseurs de l'autre prêtent à l'entreprise au moment de l'entrée ou la sortie au capital. On est sur le champ de la négociation, ce qui suppose beaucoup de préparation des équipes (objectifs, besoins financiers, maîtrise de la trésorerie, marges de manœuvre, clauses acceptables, etc.). L'appui d'un conseil externe est souvent recommandé.

→ La valorisation de la start-up à un instant T s'inscrit dans une « equity story » (histoire présente et à venir) qu'il faut maîtriser dès le lancement de la start-up. L'entreprise doit démontrer à chaque étape de levée de fonds la cohérence de la valorisation défendue avec ses réalisations et ses objectifs. Partir sur une valorisation trop élevée au démarrage de l'entreprise peut gravement nuire à son parcours de levée de fonds.

→ La valorisation de l'entreprise impacte l'évolution de la répartition du capital au moment d'une levée de fonds : la dilution des fondateurs et les moyens de la limiter sont des sujets importants à anticiper avec l'appui d'un expert.



Le rôle de l'accompagnement :

- *Sensibiliser à l'importance de l'equity story et démystifier la notion de valorisation.*
- *Assurer les mises en relation avec les experts de la levée de fonds.*
- *Suivant les cas, faciliter des premiers contacts « tests » avec des investisseurs éventuels, notamment dans les phases amont financées par des business angels individuels ou des fonds locaux.*



La minoration du besoin :

Dans certains cas, il est possible de minorer le besoin de financement en utilisant d'autres ressources ou aides d'Etat :

Pôle Emploi : statut du créateur d'entreprise.

Crédit Impôt Recherche (CIR) :

- Bonus mais pas un mode de financement
- Jeunes docteurs (premier CDI) : double poids

Statut Jeune Entreprise Innovante (JEI) :

- Minoration des cotisations sociales des personnes travaillant à la R&D (18% vs. 45%)
- 15% des charges internes en R&D
- Personnes travaillant à la R&D uniquement



RESCRIT INDISPENSABLE

3.7.4

LES FINANCEMENTS SELON LES ÉTAPES D'ACCOMPAGNEMENT

Voici des exemples de financement adaptés aux étapes Start et Launch.

EXEMPLES DE FINANCEMENTS POUR L'ÉTAPE START

QUI	COMBIEN	MODALITÉS
Bpi Bourse Fench Tech, Bourse French Tech Emergence	Jusqu'à 30 k€ pour la BFT, 90 k€ pour la BFT Émergence, < 70% de l'assiette	Délai d'obtention : Environ 3 mois après instruction du dossier
Conseil Régional Prototype Numérique	Jusqu'à 50% de l'assiette (maximum 100 k€)	1 ^{er} versement intervient environ 2 mois après le vote en CP (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
Conseil Régional Aide à la faisabilité	Jusqu'à 70% de l'assiette (prestations externes), à hauteur des fonds propres	1 ^{er} versement intervient environ 2 mois après le vote en CP (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
Crowdfunding / Love Money	Montant variable	Délai d'obtention : environ 3 mois après le début de la campagne
Concours I Lab	Jusqu'à 600 k€ Assiette maximale 1 M€	Financement d'un programme de R&D En 3 fois, sur la durée du programme et selon les dépenses réelles effectuées
Banque	Variable, parfois fonction des montants de BFR et de matériel	Variable selon les montants et dossiers

EXEMPLES DE FINANCEMENTS POUR L'ÉTAPE LAUNCH - NON DILUTIF

QUI	COMBIEN	MODALITÉS
Prêt d'honneur Aquiti	30 k€ / pers 80 k€ / projet	1 présentation de 20 mn devant un comité technique 1 prés. de 1h devant un comité d'engagement Versement environ 1 mois après le comité
Prêt d'honneur Réseau Entreprendre	Jusqu'à 70 k€ sur des projets innovants, à hauteur des fonds propres	4 à 6 entretiens avec 1 accompagnateur puis sélection devant un jury qui doit être convaincu à l'unanimité Délai d'obtention : 6 mois
Bpi Bourse French Tech Bourse French Tech Emergence	Jusqu'à 30 k€ pour la BFT, 90 k€ pour la BFT Émergence < 70% de l'assiette	Délai d'obtention : environ 3 mois après instruction du dossier
Conseil Régional Prototype Numérique	Jusqu'à 50% de l'assiette (maximum 100 k€)	1 ^{er} versement intervient environ 2 mois après vote en CP (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
Conseil Régional - Aide à la faisabilité	Jusqu'à 70% de l'assiette (presta externes) à hauteur des fonds propres	1 ^{er} versement intervient env. 2 mois après vote en CP (soit 4 mois au mieux après la fin de l'instruction du dossier)
Crowdfunding Love Money	Montant variable	Délai d'obtention : env. 3 mois après le début de la campagne
Fonds de revitalisation Prêt d'honneur conditionnés à l'embauche (Airbus, Michelin Développement)	Variables selon les fonds	En général en 2 fois
Concours I Lab	Jusqu'à 600 k€ Assiette maximale 1 M€	Financement d'un programme R&D En 3 fois, sur la durée du programme et selon les dépenses réelles effectuées
Banque	Variable, parfois fonction des montants de BFR et de matériel	Variable selon les montants et les dossiers

EXEMPLES DE FINANCEMENTS POUR L'ÉTAPE LAUNCH - DILUTIF

QUI	COMBIEN	MODALITÉS
Business Angels	50 à 150 k€	Amorçage sur traction marché
Family Office	+ 150 k€	Amorçage sur traction marché
Fonds Seed	+ 300 k€	Amorçage sur traction marché

LE FINANCEMENT COURT TERME DE L'ENTREPRISE

QUI	POUR QUOI ?	MODALITÉS
Leasing	Financement de matériels	Loyers du montant financés Sont affectés en charges et non en dette
Affacturage	Paiement rapide des factures 5 jours	Banque ou Société Spécialisées (ex. FACTOFRANCE) Exclusivement BtoB / Montant de la facture > 10 k€
Pré-financement CIR / CII	Anticipation du paiement	Rescrit OK Soumis à études des financeurs Montant sur 50 k€ ex : NEFTYS
Dailly	Paiement rapide des factures 5 jours	Banque exclusivement BtoB Montant de la facture > 150 €
Court terme bancaire	Financement de la trésorerie	Présentation d'un prévisionnel avec CA
Facilité de caisse	Financement de la trésorerie	Présentation d'un prévisionnel avec CA
Échéancier URSSAF	Étaler ses paiements URSAFF	Présentation d'un prévisionnel avec CA

MÉDITECT

Arnaud Pourredon



« Un étudiant en médecine de 22 ans n'aurait pas été pris au sérieux par les institutionnels », reconnaît modestement Arnaud Pourredon. Avec son associé Romain Renard, il est le cofondateur de Meditect : une application permettant aux patients et aux pharmaciens de vérifier l'authenticité des médicaments, ciblée sur les pays africains où l'import de contrefaçons est fréquent. Une idée qu'il a conçue dès 2015 mais qui prend son essor en 2017, lorsqu'il la présente au cours d'un hackathon. Orienté vers Unitec par les organisateurs, il intègre la structure, encore étudiant. « Meditect n'aurait pas vu le jour sans cet accompagnement » souligne-t-il.

« Unitec a été notre label de confiance auprès des investisseurs »

Episode 1 : une aide financière de 45 K€ obtenue auprès de la Région pour le prototypage numérique. En parallèle, les jeunes entrepreneurs mènent une levée de fonds avec des investisseurs privés. Unitec les aide à obtenir des prêts d'honneur en les orientant vers le bon interlocuteur, Aquiti Gestion. Puis organise des rendez-vous avec la Région et Bpifrance pour de nouvelles aides financières, avec effet de levier sur la levée de fonds privés. Le soutien est précieux pour la constitution des dossiers, face à la complexité des dispositifs. « Unitec a été essentiel pour nous aider à nous repérer et interagir avec l'écosystème numérique de la région », note Arnaud Pourredon. « Et surtout, la marque Unitec nous a apporté de la crédibilité auprès des acteurs institutionnels. »

Les fondateurs de Meditect bénéficient également d'un accompagnement en formation, notamment sur la fiscalité de l'innovation, qui leur permet de mobiliser du Crédit impôt recherche (CIR). Un vrai effet d'accélération pour celui qui a été reconnu par le MIT Technology Review parmi les 3 jeunes entrepreneurs français à suivre en 2020.

3.8

IMPLANTATION DE LA START-UP INNOVANTE

Les besoins d'hébergement des start-up innovantes dépendent principalement de leur secteur d'activité, qui guide leur cahier des charges d'implantation : surfaces nécessaires, types de locaux (bureaux, stockage, production...), aménagements techniques (fibre optique, fluides, sécurité des locaux...), localisation géographique (centre-ville, proximité d'un laboratoire académique...).

LES OFFRES D'HÉBERGEMENT POUR LES START-UP

TYPOLOGIE DES BESOINS DES ENTREPRISES		LABORATOIRE D'ACCUEIL PLATEFORME D'ACCUEIL	PÉPINIÈRE INCUBATEUR
Endogène	Projet phase ante-crédation	X	X
	Entreprise en création	X	X
	Entreprise en développement		
Exogène	Entreprise souhaitant développer une activité R&D sur le territoire	X	
	Entreprise souhaitant développer une activité de production sur le territoire		
	Entreprise souhaitant développer une activité commerciale sur le territoire		
	Entreprise souhaitant implanter son siège social sur le territoire		X (start-up)

A chacune de ces situations correspondent contrats, durées d'hébergement, tarifs et services spécifiques. Une entreprise en démarrage pourra être hébergée à faible coût auprès de pairs par une structure qui lui proposera éventuellement des services d'accompagnement.

Le principe d'un bail précaire assorti d'un préavis court sera intéressant pour pouvoir ajuster au mieux la surface, notamment en cas de croissance. A l'inverse, le bail de type 3/6/9 fige les locaux pour une durée de 3 ans et demande des garanties bancaires.

Avec l'implantation se pose également la question de la domiciliation de la start-up, gage de crédibilité pour les investisseurs et de bonne réputation de l'entreprise. L'incubateur ou la pépinière fera une demande auprès de la Préfecture qui l'autorisera à délivrer des contrats de domiciliation. La start-up bénéficiera de services de courrier, permanence téléphonique ou secrétariat.

La question des locaux est clé pour la stabilité du projet. Elle doit permettre de réduire au maximum la charge fixe du loyer, de décharger le dirigeant d'entreprise des problèmes liés à la gestion de bureaux, à la logistique ou aux déménagements répétés. Par ailleurs, l'espace de travail est une condition première du bien-être des salariés.

CO-WORKING TIERS-LIEU	HÔTEL D'ENTREPRISES	CENTRE D'AFFAIRES	OFFRE FONCIÈRE LOCATIVE OU PRIVATIVE
X			
X	X		X
	X		X
	X		X
			X
X	X	X	X
	X (petite entreprise)		X

Interview

TÉMOIGNAGE

SPARK LASERS

Pascal Dupriez



Pascal Dupriez est le Président et fondateur de Spark Lasers, fabricant de lasers picosecondes à haute énergie très compacts.

« L'implantation est un sujet pour tous les entrepreneurs. Il nous faut des salariés, mais aussi des locaux adaptés, cela structure énormément. Au début de la création de Spark Lasers, j'étais hébergé à l'institut d'Optique, à Talence. Je venais en effet de leur incubateur Alphanov, dont je dirigeais la Business Unit Lasers. J'ai toujours voulu créer mon entreprise, le tissu bordelais y aide, et Unitec m'a accompagné à toutes les phases de mon projet, depuis la création en 2015 jusqu'au concours i-Lab en 2017.

« Les locaux sont très structurants pour une activité en démarrage »

A l'Institut d'Optique, j'ai occupé un labo, puis deux, puis trois... Mais j'étais dans une logique de croissance industrielle et ce n'était pas un l'environnement adapté. J'avais besoin d'une implantation à la hauteur de mes ambitions.

Unitec est une adresse qui permet d'aiguiller le porteur en fonction de son projet, de l'orienter vers les bonnes structures pour ne pas avoir de temps d'arrêt.

J'ai contacté la SEM Route des Lasers, puis la Technopole Bordeaux Montesquieu pour trouver des locaux. La Technopole répondait très bien à mes contraintes de propreté, salles blanches, logique industrielle. A Spark Lasers, tout est fait sur place, conception, fabrication, commercialisation, expédition, avec les besoins en stockage, logistique, emballage... Le laser c'est de l'artisanat, ce sont surtout des hommes. »

Quant aux structures d'accompagnement, si toutes ne disposent pas de solutions d'hébergement, elles doivent être capables d'aider les créateurs d'entreprise à trouver leur lieu d'implantation, via un réseau d'interlocuteurs et une connaissance des lieux d'hébergement sur le territoire. Ainsi, le porteur de projet pourra être aiguillé rapidement.

Il en va de la stabilité du projet et de sa capacité à pouvoir avancer sans problèmes logistiques, mais également de la gestion de ses moyens : la charge fixe de l'hébergement doit être réduite au maximum dans un premier temps.



Le rôle de l'accompagnateur :

- Interroger au moins deux fois par an l'équipe projet sur sa situation immobilière pour pouvoir anticiper les mouvements à venir.
- Travailler avec l'équipe projet la définition de ses besoins. Des primo-créateurs peuvent passer à côté de sujets importants. Pour des bureaux tertiaires comme pour des locaux plus techniques, il est utile de réaliser un cahier des charges du local prenant en compte l'accueil des visiteurs, l'accessibilité, la sécurité des locaux, l'espace restauration, le rangement/stockage etc. qui sont parfois oubliés. Salle blanche ou grise, fluides (eau, gaz...), déchets, zone de stockage de produits dangereux, etc. répondent à un cahier des charges beaucoup plus strict que seule une entreprise déjà mature sera en mesure de financer.
- Faire comprendre à la start-up qu'elle pourra changer de locaux pour accompagner son développement, et qu'elle doit d'abord choisir un lieu adapté à son besoin actuel.

Interview

TÉMOIGNAGE

MARBOTIC

Marie Mérouze



Lorsque Marie Mérouze décide de lancer Marbotic, une start-up qui conçoit des jeux en bois connectés pour jouer et apprendre sur tablette, elle vient d'arriver à Bordeaux et n'a ni réseau, ni connaissance de l'écosystème.

On l'oriente rapidement vers l'Auberge Numérique et elle fait la connaissance d'Unitec. Dans un premier temps, elle intègre l'Incubateur Régional d'Aquitaine. « *Il était adapté à notre besoin de mouton à cinq pattes : avec notre composante technologie et hardware, nous avons des coûts de prototypage élevés et une collaboration avec l'INRIA, qui rendaient nos besoins spécifiques.* » La porteuse de projet travaille alors à son domicile.

En 2014 le besoin de bureaux se fait sentir. « *Unitec m'a parlé du Tripo à la Cité Numérique, un endroit assez confidentiel qui visait à valoriser le lieu avant la rénovation* » rappelle-t-elle. Elle s'y installe pour deux ans, et son équipe commence à y grandir jusqu'à comporter 5 personnes. Puis les travaux commencent à la Cité Numérique et il faut déménager. Plusieurs des start-up qui y étaient installées souhaitent rester ensemble. Il s'agit de trouver un endroit capable d'héberger 80 personnes en tout, « *mais des boîtes qui avaient toutes un bilan négatif* » précise-t-elle ! A quoi s'ajoute la contrainte liée au stockage de marchandise dans cette phase de création.

Via la Ville de Bègles, les entrepreneurs découvrent le Château Numérique où les locaux se libèrent. Mais il appartient à un propriétaire privé, « *pas forcément ravi de louer à sept jeunes entreprises...* » Unitec va jouer un rôle fondamental en signant une convention avec le lieu. « *Nous avons eu des sous-baux avec Unitec, qui s'occupait en plus de la maintenance* » explique Marie Mérouze. Une solution confortable qui va durer deux ans, jusqu'à l'ouverture de la Cité Numérique où les entreprises se réinstallent. Unitec intervient à nouveau en lui permettant de négocier des conditions intéressantes. « *En tant qu'entrepreneur, il faut déménager très régulièrement pour suivre la croissance, et cela ne peut pas s'anticiper. L'accompagnement d'Unitec sur les locaux permet de grandir à notre rythme...* »

« Un propriétaire n'est pas forcément ravi de louer à de jeunes entreprises ! »



Quels sont les besoins spécifiques en termes de locaux d'une société comme Emulseo ?

La particularité de notre société est que nous cumulons les contraintes d'une start-up à celles de notre métier : la chimie, et en particulier la chimie du fluor. Nous produisons des formulations spécifiques et performantes pour la technologie microfluidique. Cette technologie permet notamment de dépister des cancers à des stades très précoces ou de développer des traitements thérapeutiques. Le projet à l'origine de la création de la société a démarré au Centre de Recherche Paul Pascal. Mais un laboratoire n'a pas vocation à accueillir une start-up. Lorsque la société a vu le jour, nous avons alors eu besoin de locaux adaptés en termes d'espace, d'infrastructure adaptée à la chimie et donc de sécurité.

« En sortant d'un laboratoire, on ne connaît pas l'écosystème »

Quelle a été l'intervention d'Unitec dans cette phase ?

Sortant d'un laboratoire, nous n'avions qu'une vague idée des démarches et de l'écosystème de la création d'entreprise. Nous nous sommes naturellement tournés vers ce qui se passait dans la Région. Nous avons été aidés par l'Incubateur Régional d'Aquitaine, puis la SATT Aquitaine Sciences Transfert et bien entendu par Unitec, qui nous a apporté toutes ses compétences dans la création d'entreprise. L'équipe nous a orientés rapidement vers l'École Nationale Supérieure de Chimie, de Biologie et de Physique de Bordeaux (ENSCBP), et son plateau de transfert technologique ChemInnov. Justement, une place se libérait avec le départ d'Olikrom, nous en avons profité.

En quoi le réseau est-il important pour trouver des locaux ?

La connaissance de l'écosystème est essentielle. Être accompagné par Unitec est un réel atout : c'est un gage de sérieux que d'être encadré par une technopole. Aujourd'hui, nous envisageons déjà une installation dans de futurs locaux plus grands et adaptés à l'évolution de notre société. Unitec est à nouveau présent pour nous orienter vers d'autres acteurs, d'autres start-up, collectivités... ou même des partenaires pour construire nos propres locaux.



La Cité Numérique, lieu totem de l'hébergement des start-up.

Crédit photo : Olivier Ouadah / Covivio.

3.9

VENDRE SON PROJET : LE FOND ET LA FORME

De nombreux porteurs de projets butent sur ce dernier sujet, peut-être pourtant le plus important. A quoi sert en effet un beau projet, travaillé dans toutes ses dimensions, si on n'est pas capable de convaincre ses interlocuteurs de sa qualité et de son intérêt ?

La présentation d'un projet doit tenir compte de différents paramètres. Les interlocuteurs rencontrés : amis et connaissances, partenaires, concurrents, clients ou financeurs potentiels... Le temps disponible : depuis le concours de pitches de quelques minutes jusqu'aux réunions techniques de 2 heures ou plus... Le support utilisé : pas de support, présentation Powerpoint, dossier de présentation Word, dossier formel respectant un format spécifique.

Le porteur de projet doit savoir expliquer en une phrase ce qu'il fait de manière compréhensible par tous, dès le début du projet et même si sa dimension technologique est forte.

Cette proposition en apparence simple demande un travail considérable, à l'oral comme à l'écrit. Sur le fond, il n'est pas simple de synthétiser des semaines ou des mois de réflexion, alors qu'on est encore dans un processus de foisonnement intellectuel qui conduit à modifier régulièrement sa vision du projet. Sur la forme, tout le monde n'est pas doté de charisme, d'aisance orale ou de qualités rédactionnelles. La difficulté est de faire le diagnostic des forces et faiblesses de l'équipe en la matière.

« Nous résolvons [énoncé du problème] en proposant [énoncé de la solution] à [énoncé de la cible de marché], qui peut ainsi [énoncé du besoin satisfait]. Nous gagnons de l'argent en vendant à [énoncé des payeurs/clients] selon le modèle [énoncé du modèle de revenu et des montants] ».

3.9.1

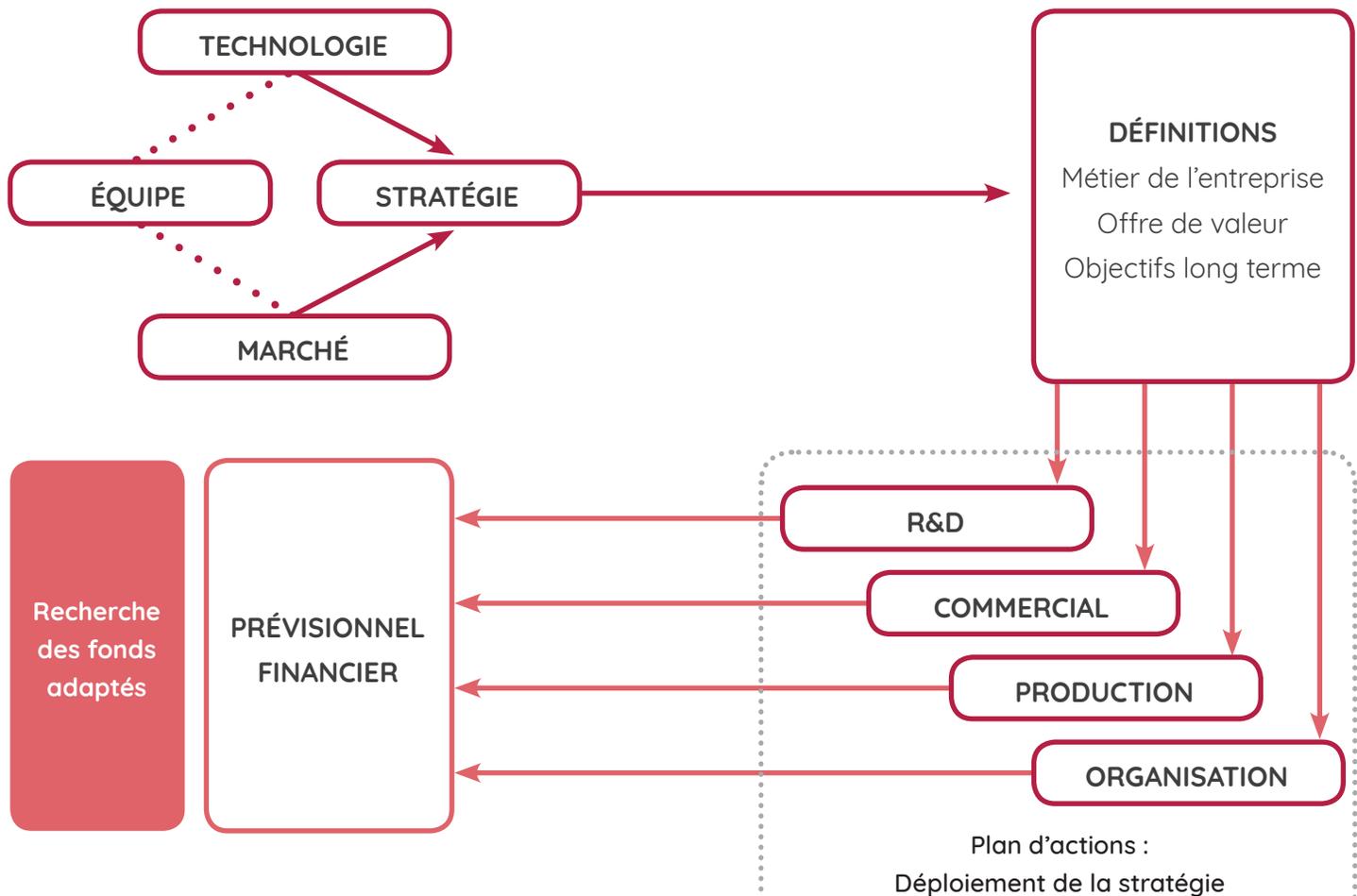
LE BUSINESS PLAN ET SES DÉCLINAISONS

Le business plan est généralement présenté sous format Word ou Powerpoint. Evoluant au gré des hypothèses du projet, de ses destinataires et des contraintes de structure (dossier du concours i-Lab, « pitch deck » investisseur), le business plan a plusieurs objectifs :

- Formaliser ses idées pour mieux les exprimer
- Donner ou se donner une vue globale du projet à un instant T (parties prenantes, modèles de rémunération, partenaires potentiels, clients...)
- Présenter une vision synthétique de sa stratégie et des actions à mettre en œuvre
- Relier cette vision aux ressources nécessaires pour la réaliser
- Proposer un support d'échange et de travail aux interlocuteurs rencontrés ou sollicités.

Le business plan doit permettre de comprendre les différents éléments d'analyse qui structurent le projet d'entreprise et de justifier les moyens recherchés.

LA LOGIQUE D'UN BUSINESS PLAN



3.9.2

LE PITCH

A ne pas confondre avec un business plan, un pitch est une courte présentation d'un projet destinée à le promouvoir et donner envie d'en savoir plus, le tout en trois minutes ou moins, sur un ton décontracté et convivial. Le pitch est un exercice imposé très « tendance », chaque jour amenant son lot de concours, et il apparaît à ce titre amusant pour certains, contraignant voire ridicule pour d'autres. Il a pourtant une vertu majeure : il permet de savoir présenter son projet à n'importe qui.

LE CONTENU D'UN PITCH

Accroche	Présentation rapide de l'orateur. Création de lien avec le public, au travers d'une question du type : « Avez-vous remarqué que... ? »
« Pain points »	Expliciter le problème qui se pose, les besoins identifiés et les solutions existantes.
Solution	Présenter la vision que l'on a d'un monde où le problème serait résolu. Présenter la solution proposée par le projet.
Proposition de valeur	Qui sont les clients ? Qu'est-ce qu'on leur apporte ?
Modèle de revenu	Comment on gagne de l'argent ?
Moyens déployés	Moyens à disposition : technologie, équipe, etc.
« Call to action »	Ce qu'on attend du public.

DIPONGO

Emmanuelle Gras
Marion Péret



Emmanuelle Gras et Marion Péret ont créé Dipongo, une application interactive permettant aux enfants de créer des histoires personnalisées intégrant leurs propres contributions.

« Le pitch est un exercice très subjectif, il évolue sans cesse au fil des présentations et des différents publics. Nous avons été sélectionnées par Unitec au tout début de notre projet en 2018, sur un critère d'innovation d'usage plutôt que technologique. Cet accompagnement était important pour nous, il nous a permis de nous structurer, d'avoir des regards extérieurs sur nos stratégies, nos cibles. Unitec a toujours une étape d'avance !

La formation au pitch a fait partie de cet accompagnement. Il s'agissait de pitcher devant un parterre d'entrepreneurs et de bénéficier de leurs feedbacks. Nous avons utilisé nos compétences en design graphique pour la forme. La formation nous a permis de réaliser que nous devons ajouter des éléments business, stratégie, chiffres, et pas uniquement nous concentrer sur notre produit. Il faut être synthétique mais parler à tous.

Nous avons continué à nous tester et nous améliorer en participant au concours de pitches Bordeaux Invest Day que nous avons gagné, puis au concours Fundtruck... Et avons eu le plaisir de remporter un Innovation Award au CES de Las Vegas en janvier 2020 ! »

« Le pitch évolue sans cesse en fonction des publics »

On l'aura compris, la maîtrise de la communication sur le projet est indispensable.

Elle repose sur des formations (par exemple à la prise de parole), des conseils pratiques comme s'entraîner devant un miroir ou se filmer, des astuces (la relecture par un ami ou la correction orthographique automatique sont de précieuses alliées).

La clé réside essentiellement dans la préparation et l'entraînement.



Le rôle de l'accompagnateur :

- Sensibiliser les porteurs dès le démarrage à cet impératif. Analyser avec eux leurs forces et faiblesses pour mettre en place des actions concrètes.
- Organiser des entraînements réguliers à l'oral, voire même demander à chaque rencontre un pitch d'une minute sur le projet.
- Accompagner l'identification des mots-clés à chaque étape de la réflexion.
- Revoir régulièrement les productions écrites et apporter un retour sans concession sur leur clarté.

MYTWIGA

Arnaud Gheysens

La solitude de l'entrepreneur, Arnaud Gheysens connaît. Fondateur de MyTwiga en 2018, ce papa de pré-ados partait en effet d'un projet tout personnel : comment accompagner et protéger les adolescents et leurs parents, désarmés face à la boîte de Pandore des smartphones ? Face aux limites des systèmes de contrôle parental, il décide de lancer une application* destinée aux jeunes et à leurs parents, et se tourne vers Unitec.

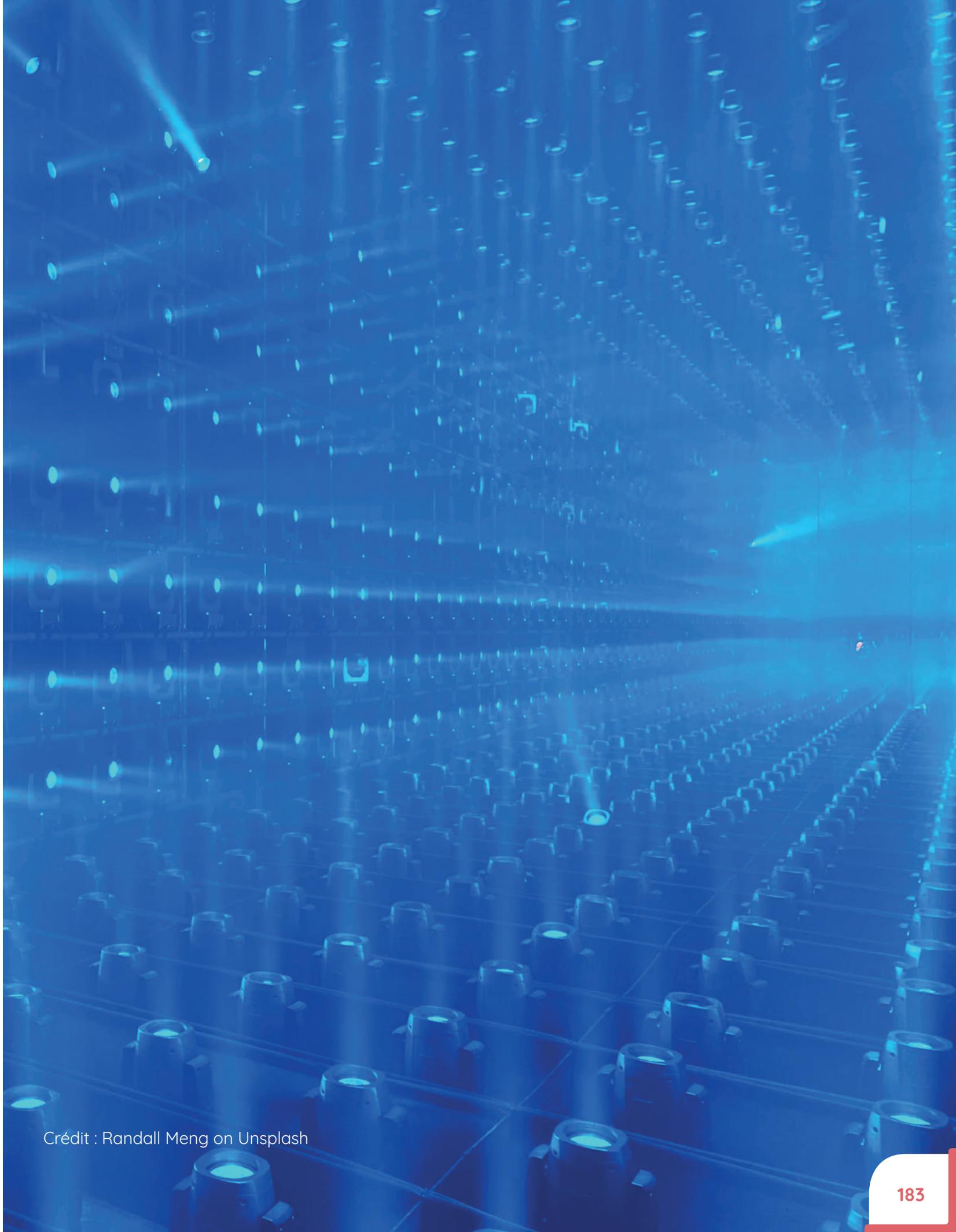


« Le pitch permet de structurer ses idées et de véhiculer de l'émotion »

« Unitec m'a immédiatement recommandé de m'adjoindre un associé technique, et m'a orienté vers l'Auberge Numérique » raconte-t-il. Un start-up manager, présent dès le début du projet, va ensuite le challenger à toutes les phases, et en particulier le pitch, « un exercice essentiel qui permet de synthétiser et de structurer ses idées : on a tendance à vouloir tout dire, tout expliquer, surtout quand on est seul, on peut chercher à se justifier. Or dans un pitch on n'explique pas, on affirme. »

L'accompagnement se réalise en deux temps. Le start-up manager lui apporte les bases de cet exercice imposé, la structure formelle, lui permet de ne rien oublier. Dans un second temps, il intervient pour tester le pitch, le valider et l'ajuster. Entretemps, le porteur de projet fournit un travail personnel de mise en forme. « Le pitch est personnel, il faut faire parler ses tripes » assure Arnaud. Pour casser un format trop figé et « mettre de l'émotion », il se fait aider d'une coach. Et pour s'exercer, il participe au Bordeaux Pitch Contest 2019 (concours de start-up organisé par Bordeaux Entrepreneurs)... et le gagne !

* Développée avec des experts de la parentalité, MyTwiga propose une application pour les parents et une pour les adolescents, basée sur les principes de la pédagogie positive et du nudge, afin de les accompagner vers l'autonomie dans leur vie numérique.



Crédit : Randall Meng on Unsplash

.4

CLÔTURE & ÉVALUATION

Si l'on maîtrise souvent bien les modalités d'entrée en accompagnement de projets d'entreprise, la clôture de l'accompagnement individuel est souvent moins rigoureuse. Pourtant, la fin de ce soutien est une étape importante qui marque l'arrivée de l'entreprise à un certain niveau de maturité, ou parfois son échec à y parvenir. Elle projette les entrepreneurs vers de nouvelles réflexions et un nouveau parcours.

4.1

LES MODALITÉS DE CLÔTURE

Il est rare que la date de fin de l'accompagnement prévue initialement coïncide avec l'atteinte des objectifs de développement de l'entreprise.

La plupart des projets connaissent en effet certaines dérives :

- Sous-estimation initiale de la charge de travail,
- Obstacle technique ou juridique imprévu,
- Méésentente ou départ dans l'équipe,
- Obtention de financements tardive ou revue à la baisse qui conduit au décalage des opérations,
- Délais d'acquisition clients plus longs que prévus,
- Périodes de congés qui ralentissent les échanges avec les parties prenantes.

Ces freins doivent être rapidement analysés, pour vérifier qu'ils ne cachent pas de problèmes structurels.

Prévoir des périodes d'accompagnement bien délimitées dans le temps permet de mesurer l'importance du décalage éventuel, de redéfinir le planning et de se poser de part et d'autre la question de l'apport de l'accompagnement et de l'utilité de sa poursuite.

On peut distinguer trois situations :

- Une situation difficile voire conflictuelle, l'accompagnement ne fonctionnant pas ;
- Une phase de jalon à la fin de chacune des premières périodes d'accompagnement ;
- Un point final à l'accompagnement après quelques années de coopération.

4.1.1

LA CLÔTURE EN COURS D'ACCOMPAGNEMENT

Dans ce cas de figure, l'accompagnement tel qu'il était convenu ne se déroule pas bien, voire s'avère conflictuel. Le porteur n'adhère finalement pas à la méthode d'accompagnement proposée ou ne joue pas le jeu de la confiance, de l'écoute et du partage d'informations. Le changement d'accompagnateur change rarement cette situation. Dans ce cas, l'accompagnement est clôturé rapidement après accord des parties.

Cette situation est finalement peu rencontrée, même si certaines variantes nuancées sont courantes (porteur très indépendant, peu disponible, qui informe peu de ses actions et ne met pas en œuvre ce qui avait été prévu notamment). Celles-ci ne donnent lieu à interrogation de la poursuite de l'accompagnement qu'en fin de période (cas de figure suivant).

4.1.2

LA FIN D'UNE PHASE D'ACCOMPAGNEMENT : STOP OU ENCORE ?

A l'issue d'une période d'accompagnement structurante comme le passage d'un niveau de maturité à un autre ou la fin de l'hébergement sur un site, il s'agit de décider d'arrêter ou poursuivre l'accompagnement. On se base sur le souhait des équipes accompagnées de poursuivre ou non, sur des éléments objectifs de bilan de l'accompagnement, sur l'apport que peut avoir l'accompagnement sur les phases suivantes.

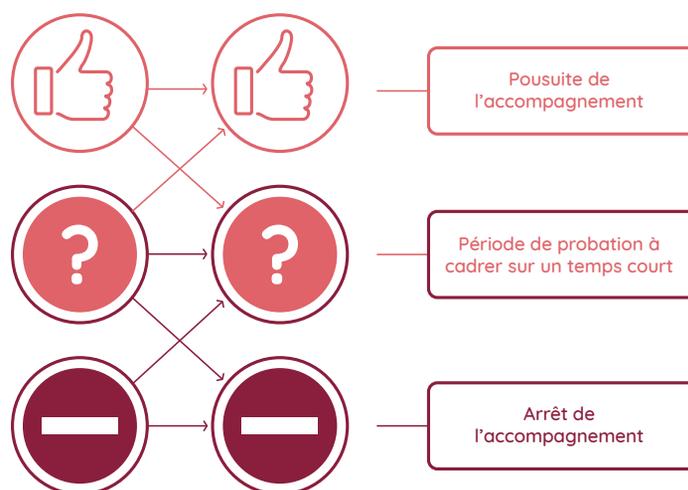
Cette phase de jalons se déroule en trois temps.

Un rendez-vous avec le porteur ou l'équipe :

Il s'agit de savoir s'il souhaite poursuivre l'accompagnement et sur quels axes, partager son évaluation de l'avancement du projet et de la capacité à lui apporter de la valeur ajoutée par la suite.

ARBRE DE DÉCISION SUR LA POURSUITE DE L'ACCOMPAGNEMENT

SOUHAIT PORTEUR AVIS UNITEC



Un passage en comité de sélection

Il permet de partager l'information ou de prendre une décision collective dans les situations complexes ou incertaines :

→ **Poursuite de l'accompagnement :**

reformulation des modalités d'accompagnement (maintien ou modification de la personne en charge, définition d'une nouvelle durée, cadrage des actions et des objectifs).

→ **Mise en œuvre d'une période de probation :**

cadrage d'une poursuite de l'accompagnement sur une durée courte en définissant une thématique (cause du questionnement) et des livrables. A l'issue de cette période, un bilan est de nouveau réalisé.

→ **Arrêt de l'accompagnement :**

lister les arguments expliquant la décision et les pistes d'orientation pour le projet.

Le retour au porteur

Il se fait en direct lors d'un rendez-vous ou par téléphone et se double d'une formalisation écrite.

4.1.3 LA CLÔTURE EN FIN D'ACCOMPAGNEMENT

Au terme d'un certain nombre de périodes d'accompagnement, le constat est fait que l'entreprise a atteint un certain niveau de maturité et ne relève plus des compétences de la structure qui l'a accompagnée lors de son lancement. Il est alors temps de mettre fin formellement à l'accompagnement.

Cette clôture est importante du point de vue de la gestion du portefeuille de projets : elle marque la sortie d'un projet, laissant la place pour un nouveau. L'accompagnateur cesse alors son suivi régulier du projet, de l'entreprise même s'il reste bien souvent en contact avec les équipes, pour se concentrer sur de nouveaux projets.

4.2

ET APRÈS ? QUELLES RELATIONS AVEC LES ACCOMPAGNÉS

La fin de l'accompagnement individuel ne marque pas forcément la fin du soutien de la structure aux entreprises qu'elle a accompagnées. L'accès à l'ensemble des opérations et services collectifs peut être maintenu.

C'est tout particulièrement le cas si une relation humaine de qualité s'est nouée avec l'accompagnateur ou avec toute l'équipe, et si la structure est capable de leur proposer des moments conviviaux et pertinents par rapport à leurs besoins du moment.

Le maintien du lien avec les anciens accompagnés permet également d'assurer une évaluation dans le temps des résultats de l'accompagnement (voir le reporting page 193). Autre avantage : il alimente la réflexion des jeunes projets avec les retours d'expériences de ceux qui les ont précédés.

Qu'il s'agisse de mentorat, d'échange entre pairs, de témoignages... c'est en tout cas une façon efficace de délivrer aux porteurs de projets en phase de démarrage des messages sur les bonnes pratiques et erreurs à éviter.

LE CLUB ALUMNI UNITEC

Unitec accorde une grande importance au maintien de ses anciennes start-up accompagnées au sein de son réseau.

Les Alumni conservent l'accès au Réseau Social d'Entreprise « Unitec Connect » dédié aux échanges entre adhérents (plus de 500 acteurs de l'innovation), peuvent bénéficier d'un stand lors des grands rendez-vous organisés par Unitec et se retrouvent une fois par an lors de la rencontre des Alumni.

Sur les 400 Alumni, plus d'une centaine répondent présents à cette rencontre dédiée aux échanges entre créateurs d'entreprises.

La pratique

UNITEC

LE SERVICE DE VEILLE D'UNITEC

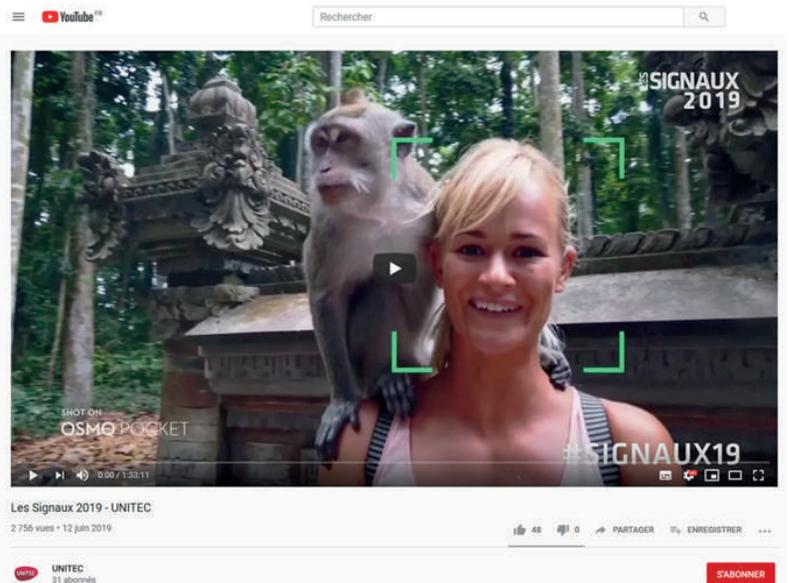
Autre lien avec ses Alumni, Unitec propose aux entreprises accompagnées et partenaires un service de veille et de prospective qui contribue à leur montée en connaissance sur des sujets liés à l'innovation technologique dans ses secteurs d'activité.

→ Partage d'articles sur le Réseau Social d'Entreprise « Unitec Connect ».

→ Diffusion mensuelle de notes et dossiers de veille sur des sujets sélectionnés par un comité éditorial (Startup Managers, représentants de Digital Aquitaine, cellule de Veille et Prospective), à la croisée des attentes du comité éditorial et des signaux faibles et tendances identifiés par la Cellule de Veille : sujets sociétaux (tourisme de demain, EdTech...) ou plus technologiques (Intelligence artificielle et reconnaissance d'images, chatbot, optogénétique...).

→ Organisation de la conférence annuelle « Les Signaux » portant sur les innovations technologiques et leur influence sur la société. Ouverte au grand public, la conférence restitue durant une heure et demie le résultat d'un an de travail effectué par la Cellule Veille et Prospective.

La pratique UNITEC



Jean-Benoît Charreton

SNAPP' développe des applications pour le commerce mobile et des porte-cartes de fidélité dématérialisés (FidMe). Jean-Benoît Charreton est son Président.

« Depuis 10 ans, j'ai conservé des liens avec Unitec. Contrairement à beaucoup, je n'ai pas été accompagné pour une création, mais pour une reprise d'entreprise. Celle-ci était alors à la limite du dépôt de bilan et grâce à Unitec, j'ai pu monter un financement et la redresser.

Depuis, les relations n'ont jamais cessé.

Avec la structure directement d'abord. Nous avons noué des liens personnels, voire amicaux. Je participe à toutes les réunions d'anciens qui sont organisées, ainsi qu'à l'événement Signaux Numériques, un moment fédérateur pour les anciens d'Unitec, qui sort du lot et apporte une vision sur l'innovation.

J'entretiens des relations également directement avec les autres entrepreneurs passés par Unitec. Nous sommes nombreux à nous connaître, à échanger autour de nos problématiques d'entrepreneurs, à nous croiser lors d'événements. Nous échangeons sur nos business plans, sur des sujets très concrets. Grâce à ce réseau, j'ai rencontré mon prestataire en Crédit Impôts Recherche, je peux proposer de la place libre dans mes bureaux...

Faire partie de cette communauté permet de se sentir moins seul en tant que chef d'entreprise. Unitec est une oreille à qui s'adresser, une épaule sur laquelle s'appuyer, avec en plus une bienveillance dont on a besoin en ce moment... »



« Le pitch évolue sans cesse en fonction des publics »

LE PROGRAMME UP GRADE NOUVELLE-AQUITAINE

Impulsé par la Région Nouvelle-Aquitaine et opéré par Unitec, Up Grade Nouvelle-Aquitaine est l'accélérateur régional de start-up en phase de « scale-up ». Sa mission est d'appuyer la croissance de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel, en particulier à l'international.

Ce programme de 12 mois intensif et sur mesure propose aux entrepreneurs des journées de partage d'expériences de mentors, conseils entre pairs, ateliers experts de montée en compétences... ainsi un accompagnement individuel par une équipe de start-up managers très expérimentés spécialisés dans les entreprises à fort potentiel de croissance. « **Sparring-partners** » **des dirigeants, ils abordent de façon concrète et opérationnelle les thématiques clés de l'hyper-croissance :**

- Offres et marchés (améliorer et optimiser son offre, sa rentabilité et sa démarche commerciale, construire et animer un réseau de distributeurs, trouver des appuis et financements à l'international, etc.) ;
- Financement et maîtrise du capital (valoriser sa start-up, aborder une Série A, Série B, gérer la sortie d'un investisseur, etc.) ;
- Dirigeants, gouvernance et RH (travailler ses qualités de communicant, mettre en place un management intermédiaire, s'appuyer sur la marque employeur pour recruter et fidéliser, etc.) ;
- Pilotage de l'entreprise (maîtriser sa croissance et sa rentabilité avec le contrôle de gestion, communiquer avec les investisseurs, mettre en place des outils & tableaux de bord, etc.).

L'objectif de ce programme d'accompagnement est double :

- Aider les entreprises à fort potentiel à accélérer leur changement d'échelle et réussir leur hyper-croissance ;
- Sortir les dirigeants de leur isolement et leur donner les clés pour anticiper les grandes étapes futures.

Les start-up sont sélectionnées après un appel à candidature une fois par an.

4.3

LES INDICATEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Si les activités bénéficient de financements publics, les structures d'accompagnement de projets innovants doivent répondre aux demandes de reporting financier des financeurs.

Nous abordons ici la notion de reporting opérationnel destiné à piloter les activités d'accompagnement individuel et collectif et à réaliser les extractions de données nécessaires aux bilans annuels. Nous conseillons de privilégier les indicateurs les plus simples et parlants. Un niveau de détail trop élevé peut conduire à des difficultés de recollement en fin d'année.

4.3.1

LA CLÔTURE EN COURS D'ACCOMPAGNEMENT

Les principaux indicateurs doivent permettre d'illustrer la mise en œuvre du processus d'accompagnement.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Nombre de candidatures reçues	Date de la candidature Description du projet : activité, typologie sectorielle, type de projet (création, développement, etc.) Coordonnées des porteurs
Candidature en cours d'instruction ou d'analyse	Suivi des échanges en cours avec les porteurs
Nombre de dossiers entrés en accompagnement	Date de l'avis favorable
Nombre de dossiers clôturés	Date de la clôture du dossier

Ces indicateurs peuvent être complétés par des éléments directement liés au travail accompli avec les porteurs de projets.

AUTRES INDICATEURS DE L'ACCOMPAGNATEUR

Temps passé avec ou pour les porteurs de projets
Mises en relation effectuées

Montants et types de financements obtenus par les projets
Évolution du nombre de personnes dans l'équipe
Évolution du chiffre d'affaires de la société
Évolution des fonds propres de la société



Les équivalents subvention :

Les montants versés par les organismes publics en financement des actions d'accompagnement à la création et au développement sont considérés au regard des règlements européens comme une aide publique indirecte. A ce titre, les bénéficiaires de ces fonds doivent respecter un certain nombre de procédures afin d'éviter tout risque de remise en cause.

Avant l'accompagnement :

- *Dresser la liste des aides publiques perçues par l'entreprise candidate au cours des trois années précédentes et leur régime (« de minimis », « jeunes pousses », etc.), liste à viser par le responsable de l'entreprise candidate.*
- *Notifier à l'entreprise candidate le montant prévisionnel de l'équivalent subvention que représentera l'accompagnement envisagé, en s'assurant que cet équivalent subvention ne va pas entraîner un dépassement des limites.*

Pendant l'accompagnement :

- *Collecter tous les éléments comptables et de temps permettant d'évaluer le coût de l'accompagnement et l'équivalent subvention.*

A la fin de chaque période de financement :

- *Notifier à chaque entreprise accompagnée le montant effectif de l'équivalent subvention pour la période concernée.*

La méthode de calcul :

- *Collecter les temps passés directement sur l'accompagnement de chaque entreprise.*
- *Collecter les temps passés à des actions collectives et les répartir sur chaque entreprise.*
- *Calculer le taux horaire/journalier de l'accompagnement (incluant coûts salariaux et dépenses externes) et l'appliquer aux temps collectés pour trouver le coût individuel d'accompagnement.*
- *Appliquer à ce coût individuel d'accompagnement le pourcentage de financement public toutes origines confondues pour trouver l'équivalent subvention de l'accompagnement.*

4.3.2

LES INDICATEURS DU SOCLE COLLECTIF

Le socle des actions mutualisées à destination des porteurs de projets peut lui aussi définir des indicateurs d'activité et de performance.

INDICATEURS DU SOCLE COLLECTIF DE L'ACCOMPAGNEMENT

Formation	Nombre de modules dispensés Nombre de participants Niveau de satisfaction des participants
Ateliers d'information	Nombre d'ateliers organisés Nombre de participants Niveau de satisfaction des participants
Organisation d'événements majeurs	Nombre d'événements Nombre de participants Principaux résultats
Services de communication pour la promotion des porteurs	Actions de promotion réalisées (articles de presse, nombre d'entreprises, etc.)
Activité de gestion locative	Surfaces en gestion Nombre d'entreprises hébergées Taux de remplissage des surfaces
Réseau d'experts	Nombre d'experts qualifiés répertoriés Nombre de mise en relation avec des experts Évaluation de la qualité de l'expert par les porteurs de projets

4.3.3

LES INDICATEURS POST-ACCOMPAGNEMENT

S'ils illustrent au mieux la contribution de l'accompagnement à la réussite des projets, ces indicateurs sont les plus difficiles à mettre en place, car ils supposent de rester en contact sur la durée avec les entreprises accompagnées.

LES INDICATEURS UNITEC

Les indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement sont :

- Nombre d'emplois créés ;
- Taux de pérennité des entreprises à 5 ans, 10 ans... et taux de casse (liquidation versus rachat sont des nuances difficiles à identifier) ;
- Création de richesse ou valeur ajoutée mesurées de manière biaisée, via un chiffre d'affaires ou un résultat net (des données compliquées à rassembler pour des raisons de confidentialité).

La pratique
UNITEC



Saturn V

Source : Wikimedia / NASA Human Space
Flight Gallery

CONCLUSION |

Comme toute entreprise en création, les start-up innovantes ont un chemin ardu à parcourir pour amener une idée originale à se confronter un jour au marché et valider ou non un premier modèle économique. Une partie de l'accompagnement consiste donc à accompagner les porteurs de projets dans une démarche classique d'entrepreneuriat.

Cependant, la dimension innovante de ces entreprises pas comme les autres implique plusieurs spécificités.



Ces caractéristiques demandent de déployer une approche experte, adaptée à chaque projet, et ce dès son démarrage, tout au long de sa vie, et surtout au bon moment. Négliger un enjeu avant la création de l'entreprise (comme la validation de la technologie ou l'assurance qu'un des fondateurs n'est pas sous le coup d'une clause de non-concurrence), rater une échéance comme le passage en phase nationale d'un brevet... peuvent avoir des conséquences fatales.

L'objectif principal de l'accompagnement de l'entreprise innovante consiste ainsi à garantir le passage de tous les obstacles au bon moment pour dérisquer au maximum le projet, à faciliter et accélérer l'exécution notamment par l'activation des bons réseaux experts.

Cela peut paraître simple. Dans la pratique, chaque projet est un cas unique, qui demande un travail sur mesure et une attention de tous les instants, sur une durée qui peut aller jusqu'à 4 ou 5 ans. On mesure l'exigence de constance et de rigueur de l'accompagnateur que cela demande.

Nous espérons que ce document aura apporté des éléments utiles aux lecteurs désireux d'accompagner des projets de start-up innovantes, tant sur la compréhension des projets que sur l'approche méthodologique. Nous avons abordé un niveau relativement général. Les situations rencontrées au fil du temps alimentent la réflexion des accompagnateurs et leur permettent de s'adapter aux évolutions permanentes des marchés et des écosystèmes, de capitaliser sur la maîtrise des modèles économiques et des réseaux adaptés à chacun.

C'est véritablement là que l'on peut évaluer la valeur ajoutée de l'accompagnement innovant de qualité, et c'est à cela que doit s'attacher une structure d'accompagnement.

REMERCIEMENTS |



Fin 2016, l'ensemble de l'équipe d'Unitec a travaillé à l'élaboration d'un plan nommé Saturn. Ce plan avait pour objectif de déterminer la stratégie et les actions d'Unitec pour la période 2017 - 2020.

L'un des éléments de ce projet s'appelle le Vademecum : il consiste à écrire la méthode Unitec afin de pouvoir la partager, tant auprès de nouveaux salariés que d'autres structures d'accompagnement sur le territoire voire ailleurs. Ce document est le bilan de trois ans de structuration du métier d'accompagnement. Il concerne les méthodes, les outils, la formation mais aussi la structuration et le fonctionnement de notre accompagnement en tant qu'association.

Le travail sur ce guide a commencé en 2018. Nous avons décidé de compléter l'approche méthodologique généraliste par les applications qu'en a faites Unitec, dépendant de l'organisation de l'écosystème de Nouvelle-Aquitaine.

Nous avons décidé de publier le Guide, achevé fin 2019, sous forme papier pour les 30 ans d'Unitec. Il servira ainsi de marqueur temporel, aboutissement de notre longue expérience de l'accompagnement d'entreprises innovantes en Nouvelle-Aquitaine.

- Responsable du projet et auteure d'une très grande partie des textes de ce document, **Marie Catoire** a organisé le travail de structuration de la méthode d'accompagnement d'Unitec. Je la remercie pour avoir porté ce labeur fondateur et structurant, point d'étape majeur du projet Saturn.
- Il faut remercier également **l'équipe d'Unitec** dans son intégralité, qui a participé à l'élaboration de ce guide, que ce soit au travers de groupes de travail sur la méthodologie, de l'apport de textes concernant nos missions.
- Nous remercions également **nos financeurs et sponsors** qui nous soutiennent depuis de nombreuses années et qui ont foi en notre capacité à développer l'économie territoriale au travers de la création d'entreprises à forte valeur ajoutée, utilisant les savoir-faire de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche métropolitain.
- Je remercie à titre personnel **le Conseil d'Administration d'Unitec** qui m'a fait confiance pour conduire et développer Unitec depuis trois ans.
- Enfin je remercie également **nos nombreux adhérents, nos Alumni et l'ensemble des acteurs de l'écosystème** qui nous suivent et participent à la vie de l'association.

Si ce guide vous a intéressé, que vous souhaitez mettre en place un service d'accompagnement ou faire évoluer un service existant, n'hésitez pas à contacter Unitec qui pourra vous apporter son expertise et ses méthodes pour le bien de votre développement économique territorial en liaison avec l'innovation.

Stéphane ROCHON

Directeur Général

Alumni Unitec 1999-2002

ANNEXES |

A.1 | TABLE DES ILLUSTRATIONS

GOVERNANCE ET FINANCEMENT

Gouvernance Unitec	13
--------------------	----

CAHIER DES CHARGES D'UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT

Réflexions préalables à une structure d'accompagnement	16
Écosystème multisectoriel de French Tech Bordeaux	17
Les 10 principaux secteurs d'activités accompagnés par Unitec	18
Les champs de l'innovation pour Bpifrance	19
Enquête Emploi Unitec 2020	20
Vision simplifiée de l'accompagnement à la création de structures innovantes	21
Lieux et partenaires d'Unitec	22
Localisation des start-up	22
Les 6 axes de l'accompagnement pour Unitec	24
Parcours et thématiques Unitec	26
L'offre de formation Unitec	26
Structuration et mobilisation de réseaux	27
L'équipe des start-up managers d'Unitec	28
Le service RP d'Unitec	29
Impact du service RP sur le nombre de publications	30
L'offre d'hébergement d'Unitec	31
Les compétences pour l'accompagnement	32
Exemple de fiche de poste de start-up manager	33
Eudonet, le CRM d'Unitec	36
Unitec Connect, le Réseau Social d'Entreprise d'Unitec	37
Les outils de l'accompagnement	39

PHASE DE SÉLECTION

Paramètres d'analyse de volumétrie des projets accompagnés	45
Cyclicité de l'accompagnement des projets innovants	46
Avantages et limites des différents rythmes d'entrées des projets	47
Le fil de l'eau Unitec	47
Les appels à projets Unitec 2019	48
De la candidature au projet accompagné	50
Le guichet d'entrée des projets Unitec	51
Radars d'évaluation des projets	52
Radars de notation spécifique du projet	53
Critères d'évaluation des projets	54
Les critères d'évaluation propres à Unitec	56
Processus de sélection de dossiers	58

PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les étapes de maturation des projets	61
Éléments d'attention du projet en phase de maturation	63
Échelle TRL du niveau de maturité d'une technologie	64
Schéma de la phase d'incubation-création	66
Éléments d'attention du projet en phase d'incubation-création	67
Schéma de la phase d'amorçage	68
Start, Launch, Cruise, les étapes d'accompagnement d'Unitec	69
Les passages d'étapes de l'accompagnement d'Unitec	70

L'ÉQUIPE

Les étapes du recrutement	74
Diagnostic des forces d'une équipe	76
Panel des compétences nécessaires pour le développement d'une start-up	79
Rôle de l'accompagnateur dans la structuration de l'équipe	80

PROPOSITION DE VALEUR ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les composantes du projet d'entreprise	84
Les valeurs qui définissent le projet	85
Exemple de priorisation des segments de marché	86
Matrice de McKinsey	86
Canevas proposition de valeur – Business model generation	87
L'exemple d'AirBnB	87
Le modèle SWOT	90
Mapping de positionnement	91
Modèle de diagramme en étoile	91

LE MARCHÉ

Les deux critères de réussite d'un lancement	94
Quelle offre pour quel(s) segment(s) cible(s)	95
Courbe d'adoption de l'innovation et gouffre de Moore	95
Les différents canaux de distribution	96
Les principales raisons d'échec des start-up	97
Pourquoi faire une étude de marché	98
L'étude de marché	100
Les étapes de l'étude de marché	101
Les segments de marché et leur intérêt pour la technologie	101
Méthodes et outils d'études de marché	102
La collecte des données	103
Quantification de la demande dans l'étude de marché	104

L'outil méthodologique PESTEL	104
Identification des acteurs	105
La chaîne de valeur, représentation linéaire ou systémique	106
Analyse de la concurrence	107
Schéma des 5 forces de Porter	108
Analyse Océan Bleu	109

L'ACTION COMMERCIALE

Les 4 phases de l'action commerciale	112
Les canaux de distribution	114
Analyse à effectuer sur les différents canaux	114
Les éléments de l'activité commerciale	115
La roadmap marketing et commerciale	115

CONCEPTION, R&D ET MISE EN PRODUCTION

Les cycles de l'innovation	118
Les étapes d'un projet d'entreprise innovante	119
Deux illustrations pour bâtir son MVP	119
De la conception au marché	120
Le champ du diagnostic technique	121
Le programme de développement R&D	122

ASPECTS JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES

La hiérarchie réglementaire française	126
Comparatif des principales formes de sociétés	129
Clauses des statuts d'une SAS	130
Les grandes lignes du RGPD	132

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET CONTRATS

Panorama de la propriété intellectuelle	136
Feuille de route de dépôt d'un brevet français	138
Mise en place d'une stratégie de propriété intellectuelle brevet	139
Quels contrats en lien avec la propriété intellectuelle	140
Schéma de transfert de brevet	142
Cartographie d'acteurs et marché	145

FINANCEMENT

Les besoins en financement à chaque étape de développement	148
Les possibilités de financement selon le stade de développement	149
Exemple de documents demandés pour un dossier d'aide publique	151
Les éléments à chiffrer	153
La faisabilité de marché	153
La faisabilité technique	154
Le financement de la phase d'amorçage	154
Sources de financement non dilutif	156
Sources de financement dilutif	156
Roadmap technique et fonctionnelle	158
Roadmap marketing et commerciale	158
Les trois états d'un prévisionnel financier	159
Exemple de compte de résultat	160
Exemple de plan de financement	161
Évolution du besoin de trésorerie d'une start-up	162
Délais entre la date de dépôt et la date d'obtention d'un financement	163
Durée moyenne selon les financements	163
Exemple de tableau de trésorerie d'une deeptech	164
Les documents obligatoires pour les financeurs	165
Exemples de financements en étape START	168
Exemples de financements en étape LAUNCH – Non dilutif	169
Exemples de financements en étape LAUNCH – Dilutif	170
Le financement court terme de l'entreprise	170

IMPLANTATION

Les offres d'hébergement pour les start-up	172
--	-----

FORMALISATION

La logique d'un business plan	179
Le contenu d'un pitch	180

CLÔTURE ET ÉVALUATION

Arbre de décision sur la poursuite de l'accompagnement	187
Le service de veille d'Unitec	190
Principaux indicateurs de l'accompagnement individuel	193
Indicateurs du socle collectif de l'accompagnement	195

A.2 | RESSOURCES UTILISÉES

Les référentiels et sources utilisés pour mener à bien ces travaux sont multiples. Citons :

- Principes de certification AFNOR des pépinières d'Entreprises – et leur déclinaison au niveau opérationnel pour Pessac/Unitec de 2003 à 2014 ;
- Travaux du réseau National des pépinières d'entreprises ELAN ;
- Bibliothèque de guides et ouvrages de référence dans le domaine de la création de start-up, technologique ou moins technologiques, ainsi que dans l'ensemble des domaines de la création d'entreprise (marketing, commercial, propriété intellectuelle, etc.) ;
- Guides et publications sur le transfert de technologie et la valorisation de la recherche académique ;
- Ressources web diverses dont en particulier les réseaux d'accompagnement de projets innovants (<http://www.retis-innovation.fr/>, <https://ebn.eu/>) et toutes les ressources sur l'innovation et l'accompagnement des start-up disponibles en ligne ;
- Compilation de l'ensemble des supports d'ateliers et formations thématiques montés et animés par Unitec (plus de 300 – des dizaines d'intervenants – des milliers de participants) ;
- Le guide du crédit impôt recherche édité au niveau national pour avoir toutes les informations actualisées. Idem pour le CII – Crédit d'impôt Innovation.
- ... Sans oublier l'expérience de terrain des start-up managers d'Unitec ;

Cf. une petite illustration de référence : Conférence TED de Simon Sinek sur le WHY...

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr

A.3 | BIBLIOGRAPHIE

Lectures recommandées :

SART-UP :

- Strategor - Bernard Garrette, Frédéric Leroy, Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Dussauge et Rodolphe Durand
- Mercator - Baynast, Lendrevie, Levy
- Stratégie Ocean Bleu - W.Chan Kim, Renée Mauborgne
- Lean Start-up - Eric Ries
- Manuel du créateur de start-up - Steve Blank, Bob Dorf
- Business models dans l'innovation - Valérie Chanal
- Zéro to One - Peter Thiel

- L'art de se lancer 2.0. Le guide tout-terrain pour tout entrepreneur - Guy Kawasaki
- Guide de la jeune entreprise innovante - Lison Chouraki (Dunod, 2017)
- Construire son Business Plan - Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis (Dunod, 2017)
- Guide du management de la PI pour les business managers - Inpi (2019)
- Livre blanc du Management de la PI - Inpi (2019)
- Génération Deeptech - Bpifrance (2019)
- Guide: Financer son projet de start-up Deeptech - Bpifrance, le Réseau Curie (2019)

MÉTHODOLOGIE PROFESSIONNELLE :

- Priorité aux priorités - Stephen Covey
- De la performance à l'excellence - Jim Collins
- E-myth : le mythe de l'entrepreneur - Michael Gerber
- Le but - Eliayhu Goldratt
- Le personal MBA - Josh Kaufman
- S'organiser pour réussir : Getting Things Done (GTD) - David Allen

ÉVALUATION D'ENTREPRISE :

- Évaluation d'Entreprise - Arnaud Thauvron
- Guide pratique d'évaluation d'entreprise - Jean-Etienne Plard, Franck Imbert

A.4 | PROCESSUS DE SÉLECTION

A.4.1 | Exemple de contenu de dossier de candidature

Présentation générale de votre projet, en 500 mots maximum.

Le projet d'entreprise :

- Quel besoin adressez-vous et quel(s) est (sont) le(s) marché(s) pressenti(s) ?
- Quelle offre /produits envisagez-vous et pour quelles cibles ?
- Qu'est ce qui est nouveau dans votre offre ? Dans quelle mesure vous différenciez-vous des offres existantes ?
- Qu'est-ce qui vous fait penser que des clients seront prêts à payer pour vos produits / services ?
- Qui sont vos concurrents et lequel est le plus à craindre ?
- Comment allez-vous gagner de l'argent (modèle économique pressenti) ?
- Combien allez-vous créer d'emplois ?

Business plan - Approche financière :

- Le Business Plan de l'entreprise est-il disponible ?
- Quel est le besoin de financement ?
- Une partie de la ressource est-elle identifiée ? Préciser les montants et les sources.

Contacts pris :

Etes-vous déjà en contact avec des organismes locaux dédiés à l'accompagnement de projets d'entreprise et lesquels (Agence Régionale de l'Innovation, CCI, associations professionnelles, technopole, incubateur, pépinière...) ?

Attentes :

Qu'attendez-vous de l'accompagnement (conseils en création, bureaux, mise en réseau, appui à la recherche de financements ...) ?

Le projet technologique - L'innovation :

- En quoi consiste votre innovation ? Par qui a-t-elle été développée ? Un laboratoire ou un centre de recherche a-t-il contribué à son développement et lequel ?
- Quelle technologie sous-tend le projet ?
- La technologie est-elle ou va-t-elle être brevetée ? Votre innovation est-elle protégeable, protégée (brevet, dépôt du code logiciel...), libre d'exploitation ?
- Où en est le développement technique ? La preuve de concept a-t-elle été réalisée ?
- Reste-t-il des barrières technologiques ou réglementaires à surmonter ? Quels sont les risques de ne pas aboutir ?

Equipe et partenaires :

- Qui sont le(s) porteur(s) de projet (compétences, expériences), le rôle projeté de chacun dans la future entreprise et leurs apports financiers envisagés ?
- Qui faudra-t-il recruter ou associer en priorité ? Quels rôles et quels profils ?
- Quels sont vos principaux partenaires (techniques, commerciaux, juridiques, financiers...) ? Quel est votre besoin en la matière ?

A.4.2 | Exemple de grille d'évaluation de projet

Coordonnées : Nom du projet – Porteurs - Baseline

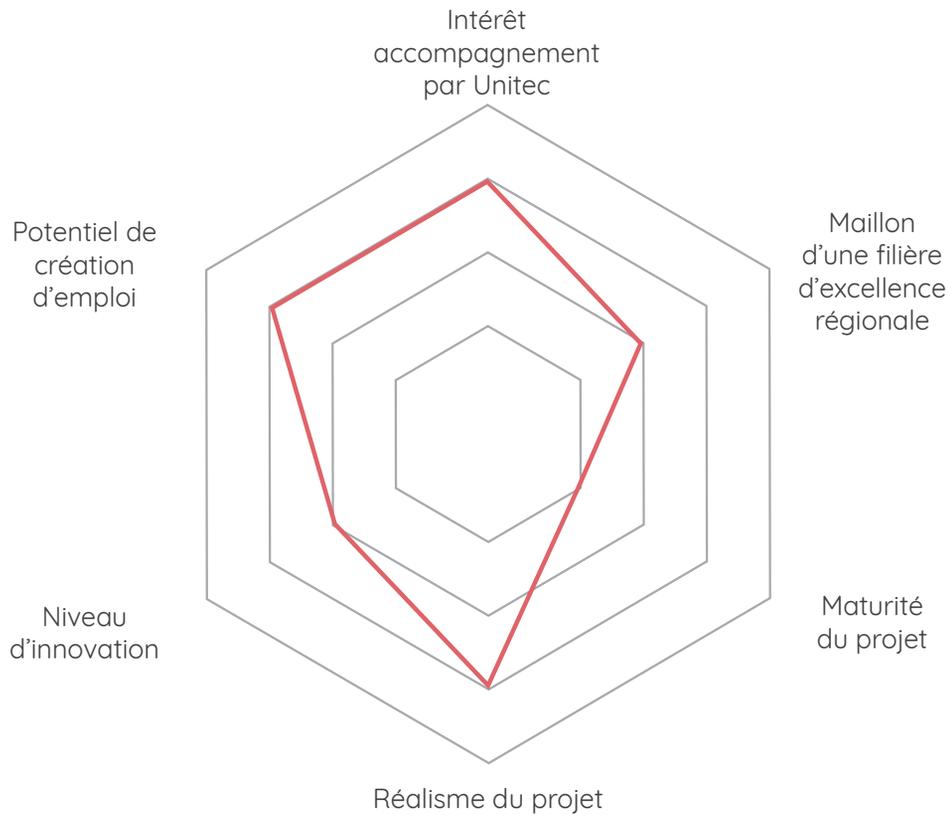
SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION / RECOMMANDATION

Interrogations principales		
Conditions / Recommandation / Réorientation suggérée		
Référent suggéré		
Intensité de l'accompagnement	Nombre de jours :	Durée :

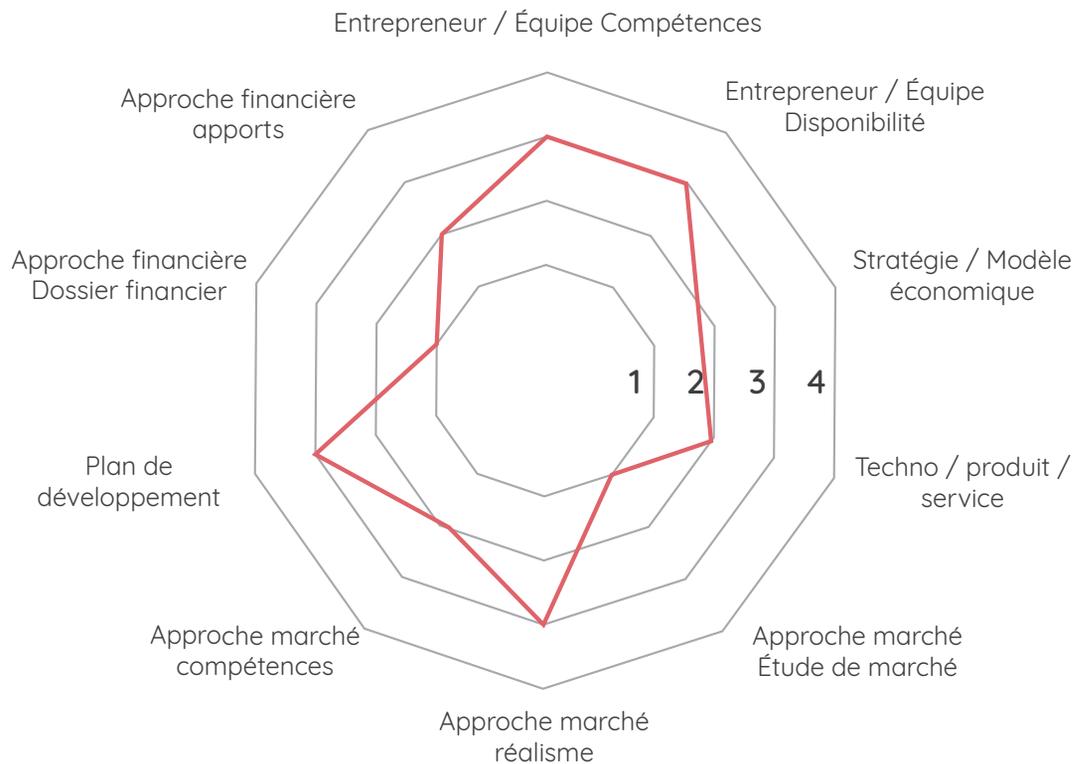
ÉVALUATION QUANTITATIVE

Critères GO / NO GO	GO
Localisation Géographique	<input type="checkbox"/>
Secteur d'activité	<input type="checkbox"/>

CRITÈRES MACRO



NOTATION SPÉCIFIQUE DU PROJET



Évaluation quantitative :

Les précisions qualitatives permettent d'évaluer le besoin d'accompagnement et de dimensionner la proposition d'appui.

- **Problématique de départ** : De quoi s'agit-il ? A quel problème répond-on ?
- **Porteur(s) / Equipe** : Identités – Compétences identifiées – Rôle dans le projet – Localisations si atypiques – Autres structures d'accompagnement éventuelles ;
- **Partenaires – écosystème** : Principaux partenaires (business, tech, accompagnement, etc.) ;
- **Présentation du projet** : Besoins identifiés – Marché considéré – Solutions existantes – Acteurs en place et concurrence – Chaîne de valeur... ;
- **La réponse apportée par le projet** : Solution envisagée – Technologies sous-jacente – Innovation – Etat d'avancement – Propriété intellectuelle – Aspects réglementaires ;
- **Modèle économique envisagé** : Génération de revenu – Proposition de valeur – Facteurs de différenciation ;
- **Volet financier** : Moyens de l'équipe – Appréhension des besoins financiers du projet – Maîtrise du sujet ;
- **Hébergement** : Le cas échéant, quels besoins exprimés.
- **Besoins exprimés vis-à-vis de la structure d'accompagnement.**

A.4.3 | Charte d'engagement Unitec

La présente charte est établie entre Unitec et M./Mme X, ci-après dénommé(e) le porteur de projet, suite à la sélection de ce dernier / cette dernière par le comité de sélection d'Unitec pour son projet XXX, dans les conditions communiquées dans le courrier attaché en date du JJ-MM-AA.

Unitec est une structure parapublique financée majoritairement par des fonds publics. Une de ses missions est de faciliter et contribuer à pérenniser la création d'entreprises innovantes. Cette mission est effectuée par l'équipe permanente d'Unitec. Pour fournir cette prestation, l'association Unitec s'appuie sur l'ensemble des compétences de son environnement socio-économique local.

Cette démarche implique une relation de confiance entre l'association Unitec et le porteur de projet, ce dernier conservant son libre arbitre en sa qualité d'entrepreneur, ainsi que la maîtrise totale et indépendante de son entreprise, relativement aux décisions qu'il prend et aux choix qu'il opère dont il demeure en tout état de cause le seul responsable.

L'accompagnement proposé est effectué gratuitement. Les prestations d'information, de conseil et d'accompagnement accomplies par l'association Unitec au profit du porteur de projet, qui incluent les frais courants de déplacement, de recueil d'informations, ou d'édition de notes, seront prises en charges par l'association Unitec.

I. OBLIGATIONS D'UNITEC

a. Moyens mis en œuvre

Unitec s'engage à :

- Assurer un accompagnement sérieux et suivi du porteur de projet ;
- Organiser des réunions collectives d'informations dans les domaines liés à l'entreprise et à son environnement ;
- Favoriser l'introduction du porteur de projet dans le milieu économique local ;
- En fonction des besoins du porteur de projet, et à sa demande, proposer et organiser l'appui de conseillers experts. Unitec pourra assurer le suivi des prestations réalisées par ces conseillers experts (ex : rendu d'études de marché).

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement, Unitec mettra en œuvre au profit du porteur de projet, en fonction de ses besoins et des conditions définies par le comité de sélection pré-cité, les moyens dont elle dispose qui seront nécessaires à son développement.

Ces moyens consistent notamment et de manière non exhaustive en :

- Une équipe permanente chargée d'accompagner, de conseiller et d'assister de façon générale la Société. Parmi les membres de cette équipe, une personne sera plus particulièrement choisie pour être l'interlocuteur privilégié de la Société au sein d'Unitec et assurer l'accompagnement et le suivi de son projet ;
- Un réseau de correspondants privilégiés, notamment de spécialistes (laboratoires de recherche, consultants...) et financeurs de projets d'entreprise (organismes de subventions, banques, investisseurs privés...).

En tout état de cause, Unitec n'est tenue à aucune obligation de résultat quant à l'aboutissement du processus de développement du projet de la Société et ne saurait voir sa responsabilité engagée à ce titre.

b. Confidentialité

Tous les documents et informations transmis à Unitec par le porteur de projet sont strictement confidentiels. Unitec prend toutes les mesures utiles pour assurer la confidentialité desdites informations ou documents. Unitec veille notamment au respect de cette obligation de confidentialité par son personnel.

Nonobstant cette obligation de confidentialité, le porteur de projet autorise Unitec à communiquer toutes ou partie de ces informations confidentielles aux acteurs publics intervenant sur le territoire de la région Nouvelle-Aquitaine et dont la mission est l'accompagnement technologique et/ou le financement de projet d'entreprises. Cette autorisation expresse concerne notamment le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine, Bpifrance, Aquiti gestion et Aquitaine Développement Innovation, organismes eux-mêmes soumis à engagement de confidentialité.

Unitec ne s'interdit pas d'accompagner de façon concomitante ou non, des porteurs de projet ayant des projets innovants susceptibles d'être concurrents les uns des autres, y compris sur un territoire géographique commun, tout en préservant la confidentialité des informations qui lui sont communiquées.

II. OBLIGATIONS DU PORTEUR DE PROJET

a. Collaboration et Participation aux rencontres

Pour optimiser l'efficacité et la qualité de la collaboration, le porteur de projet signataire de cette charte s'engage, pendant la durée de l'accompagnement par Unitec défini par le comité de sélection à :

- Entretien avec Unitec et ses membres des relations suivies et sérieuses, dans la transparence, la confiance et l'ouverture : communication des données et documents nécessaires à la connaissance du projet, communication régulière de l'état d'avancement du projet, des interventions sollicitées auprès des tiers et de leurs résultats ;
- Participer à des entretiens organisés par Unitec sur un rythme à convenir au début de l'accompagnement. Il est bien entendu qu'en fonction des besoins la fréquence de ces entretiens pourra être adaptée ;
- Participer aux formations et ateliers prévus par Unitec pour les créateurs d'entreprise et entrepreneurs ;
- Participer aux manifestations majeures organisées par Unitec pour et avec les start-up.

b. Partage d'information

Durant la période d'accompagnement : le porteur de projet s'engage à tenir régulièrement informé Unitec de l'état d'avancement de son entreprise en lui communiquant les données et documents nécessaires à la connaissance de son projet ainsi que leur mise à jour. Sont concernés notamment : tableaux de bord de suivi de l'activité commerciale et de la trésorerie, bilan de l'entreprise, compte de résultat, annexes telles que prévues par la loi, procès-verbaux d'assemblées générales ordinaires et extraordinaires, modifications statutaires ou de la composition du capital, business plan, état de la protection des droits de propriété intellectuelle.

Après la période d'accompagnement : Unitec est amenée à réaliser des analyses statistiques de l'évolution économique des entreprises qui ont été accompagnées : à ce titre, le porteur de projet accepte de répondre positivement aux demandes d'information qui pourraient être formulées concernant des données clés de son activité, à savoir notamment chiffre d'affaires, résultat net, effectifs, capitaux.

c. Optimisation des moyens publics

Dans un souci d'optimisation des moyens mis à la disposition des porteurs de projets et d'optimisation des fonds publics mobilisés, le porteur de projet s'engage à :

- Ne pas mobiliser sans l'accord préalable d'Unitec d'autres structures d'accompagnement financées totalement ou partiellement par des fonds publics, telles que d'autres incubateurs, pépinières ou technopoles ;
- Informer son conseiller Unitec des démarches qu'il entreprend vis-à-vis de structures de financement publiques ou parapubliques ;
- Informer son conseiller Unitec en cas de recherche de locaux afin que celui-ci puisse proposer le cas échéant des solutions au porteur de projet.

III. IMAGE - COMMUNICATION

Le porteur de projet :

- S'engage à faire figurer le logo d'Unitec avec la mention « une entreprise accompagnée par » sur tout document réel ou virtuel de présentation de son projet d'entreprise (ou de son entreprise à compter de sa création) pendant la durée de son accompagnement et pour une durée minimale de 24 mois à compter de la fin de cet accompagnement par Unitec. Par « document présentant le projet d'entreprise ou l'entreprise » on entend : site internet, plaquettes, business plan, présentation de business plan, communiqués et dossiers de presse à destination de la presse économique, et plus largement tout document faisant apparaître les partenaires financiers du projet / de l'entreprise. Un fichier haute résolution du logo d'Unitec a été ou sera remis au porteur de projet par mail et est disponible sur simple demande auprès d'Unitec : Karine Martin - karine@unitec.fr ;
- Autorise par la présente Unitec à faire référence à son projet / son entreprise (nom du projet et du porteur ou nom de l'entreprise et du dirigeant, secteur d'activité, nature de l'activité dès lors qu'elle est non confidentielle) sur ses supports de communication institutionnels (site internet, plaquettes de présentation, annuaires) et lors de toutes manifestations de promotion auxquelles elle participe.

Unitec :

- S'engage à ne pas diffuser d'information plus détaillée qu'indiqué ci-dessus (nom du projet et du porteur ou nom de l'entreprise et du dirigeant, secteur d'activité, nature de l'activité dès lors qu'elle est non confidentielle) sans l'autorisation du créateur d'entreprise et sa validation du contenu de l'information diffusée ;
- Autorise le porteur de projet, à titre personnel non exclusif et pour la durée de la présente charte à utiliser, reproduire et représenter le logo de Unitec dans le cadre de l'application de cette charte, et dans le cadre d'une utilisation raisonnable. Par utilisation raisonnable, on entend notamment le fait que ces logos ne peuvent pas être modifiés, déformés, ni diffusés de manière incontrôlée, ou à des fins ne servant pas le projet de l'entreprise. Toute autre publicité, ou autre communication devra impérativement être validée par Unitec préalablement à sa diffusion au public.

En tout état de cause, les parties s'engagent à ne pas faire de communication publique négative l'une sur l'autre, que ce soit pendant la durée de la convention ou postérieurement.

—
IMAGINE
EVERY
THING
—

Crédit : Photo by Alexandre Debièvre on Unsplash

A.5 | SUPPORTS D'ACCOMPAGNEMENT OUTILS & RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES

Quelques éléments de réflexion pour les équipes de start-up :

Nous présentons ici un certain nombre de situations réellement et régulièrement rencontrées, avec des suggestions de réflexion ou d'actions à mettre en œuvre.

Défauts courants des créateurs :

- Méconnaissance des réalités de l'entreprise ;
- Situation financière personnelle qui génère de l'anxiété ;
- Tendance à s'entourer surtout de profils semblables à soi-même (peur des profils «business»);
- Ne sait pas établir et tenir de planning réaliste de sa R&D ;
- Manque d'audace (peur de l'échec) ;
- Ne sais pas manager son équipe et se sent éternellement seul ;
- Préfères être dans son labo à faire du démarchage ;
- Préfère la subvention au chiffre d'affaire ;
- A peur des financiers.

Pistes de réflexion :

- Apprendre à se connaître (bilans individuels, tests MBTI) ;
- Solliciter régulièrement un retour «d'image»
- Se former ;
- Cultiver les réseaux professionnels de son domaine d'activité et de l'entrepreneuriat ;
- Rechercher à tout prix des personnes complémentaires, des «meilleurs que soi» et les rallier au projet ;
- Gérer professionnellement son projet : planning, tableaux de bords, réunions y compris sur la R&D... ;
- Formaliser soi-même son projet (business plan) et s'entraîner à le présenter oralement ;
- Réfléchir aux conditions «honorables» d'arrêt du projet étape par étape (ne pas se croire «condamné à réussir») ;
- Ne jamais promettre à l'avance de «titre», «poste» ou € (y compris à soi-même) ;
- S'engager / Montrer l'exemple de la prise de risque (€).

Réflexion stratégique sur le business model :

Bpifrance rassemble un ensemble considérable de ressources sur tous les volets de la création d'entreprise, sous différentes formes : ressources en ligne, MOOC, publications, interventions collectives, etc. La « banque des entrepreneurs » est un ainsi un partenaire incontournable des entreprises innovantes et de leurs accompagnateurs.

<https://www.bpifrance.fr/>

Concernant la réflexion stratégique sur le business model, il existe de multiples formations, méthodes et outils pour accompagner les porteurs de projets, à adapter à chaque situation.

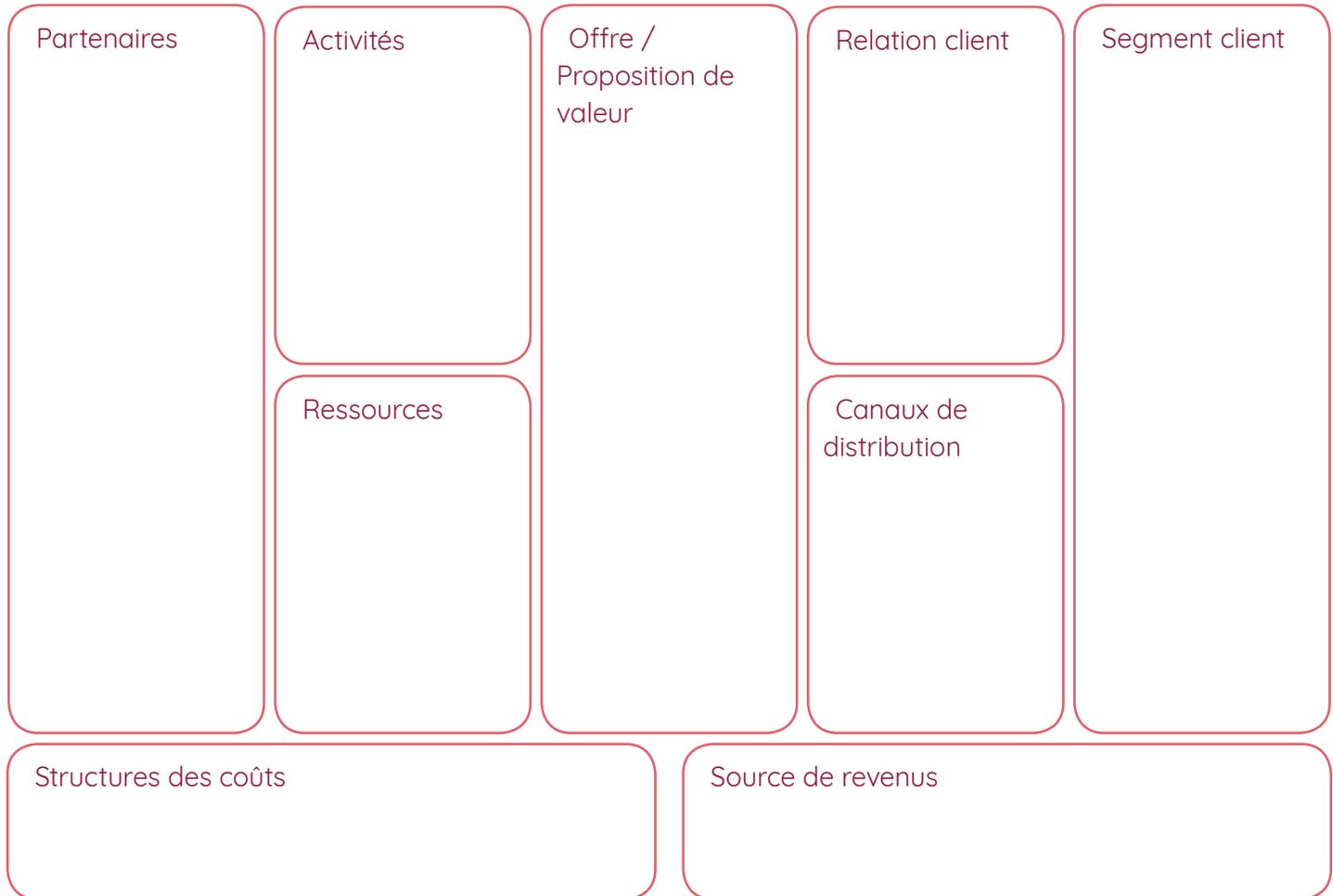
Voici quelques exemples.

Quelques méthodes de business design :

LE « BUSINESS MODEL CANVAS » D'ALEXANDER OSTERWALDER

<https://openclassrooms.com/fr/courses/5191526-realisez-votre-business-model-canvas>

Conférence d'Alexander Osterwalder : <https://www.youtube.com/watch?v=oLm873u9c6M>



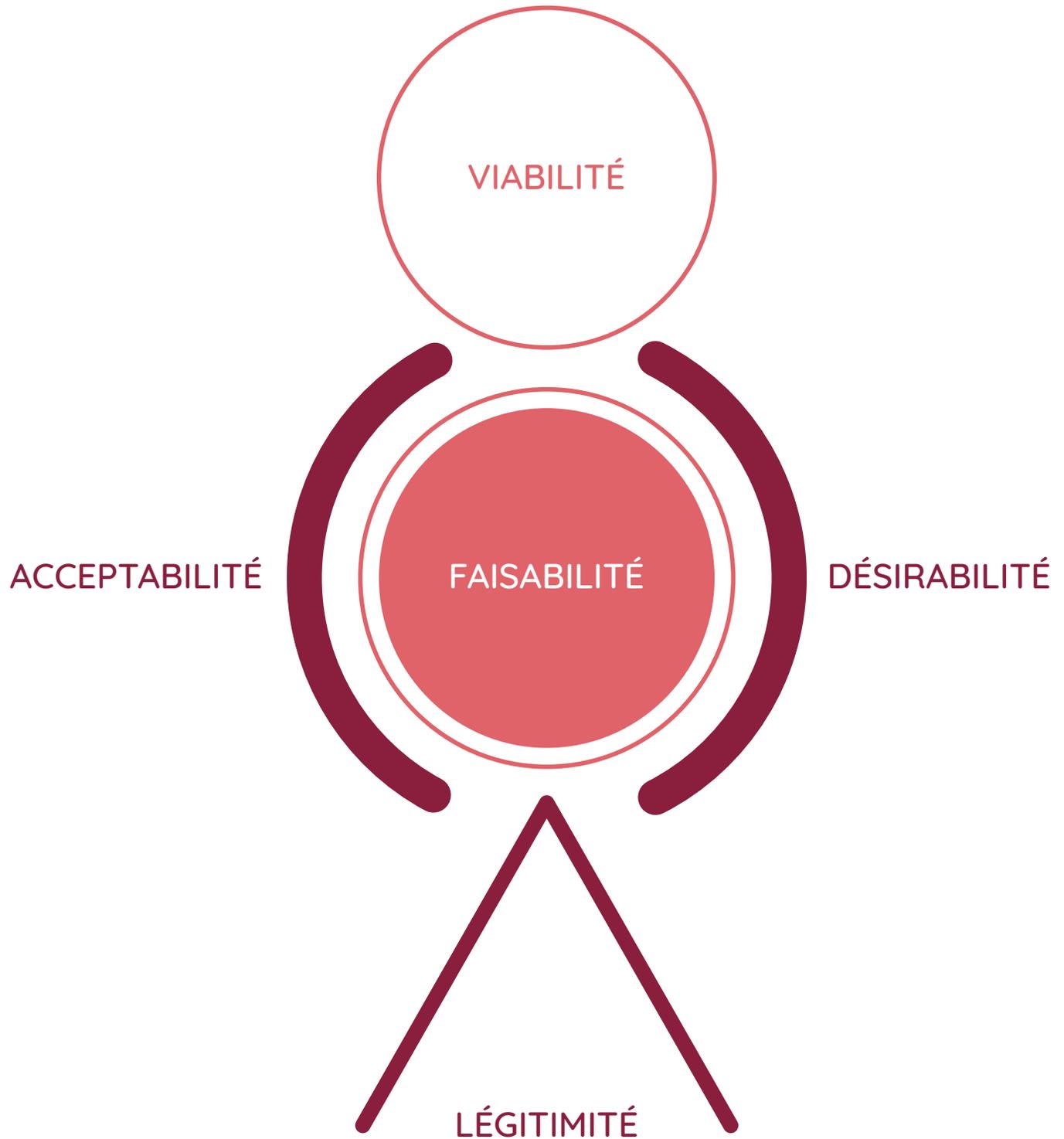
VIANEO

Sur le principe de l'effectuation, l'équipe de VIANEO déploie la méthode de marketing de l'innovation ISMA360® élaborée par Dominique Vian, Professeur à Skema Business School.

Cette méthode s'appuie sur les outils de design thinking, les approches Lean et Canvas.

<https://www.skema-bs.fr/entrepreneuriat/les-methodes>

<https://www.vianeo.com/fr/>



DESIGN THINKING

Une approche qui s'appuie sur les outils du design pour résoudre des problématiques d'innovation. Très utile sur les phases amont de conception de projet/product.

GRP LAB

Ce modèle, développé par l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) de Bordeaux, permet de formaliser les réflexions sur les différents éléments du futur business model.

<http://www.grp-lab.com/>

CONCEPT LEAN START-UP

Un principe d'itération pour améliorer progressivement la proposition de valeur.



Initial Vision

"All the things!"



MVP

Minimum Viable Product



Iteration

Version 2.0

andreacrofts.com - © Krispy Krème - @andreacrofts

Quelques MOOC :

Multiples ressources mises en ligne par l'Université Bpifrance.

Naviguer dans les plateformes de MOOC (Coursera, Open classroom, etc.).

Vous trouverez par exemple :

Fun Mooc - Créations d'entreprises innovantes : de l'idée à la start-up :

<https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:umontpellier+08008+session01/about>

Onopia :

<https://onopia.com/mooc-business-model-innovation/>

A.5.1 | Approche marché : structure du cahier des charges d'une étude de marché

Voici les principaux axes à approfondir dans une étude de marché, sous forme d'un modèle de cahier des charges à soumettre aux prestataires qui seront sollicités.

Contexte du projet ou de l'entreprise :

Concept produit, ambition du projet, état d'avancement du projet, éléments déjà disponibles...

Votre prestataire doit pouvoir comprendre de quel sujet vous parlez.

Objectifs de la prestation :

- Étude détaillée des segments de clients ;
- Cartographie des concurrents ;
- Territoire (précis ou très large) ;
- Analyse quantitative ou qualitative...

Il s'agit de permettre aux prestataires interrogés de comprendre l'ampleur que vous souhaitez donner à l'étude et d'identifier les compétences et outils qu'ils devront mobiliser.

Objectifs de la prestation :

- **Contexte global du marché** : Demander par exemple une analyse du marché en utilisant comme base de départ les 5 forces de Porter (Menaces des nouveaux entrants, Pouvoir de négociation des clients, Pouvoir de négociation des fournisseurs, Menace des produits de substitutions, Intensité concurrentielle) ;
- **Identification des besoins, taille et segmentation, évolution**
 - Quels sont les besoins et ceux qui ne sont pas couverts ?
 - Quelle solution est à remplacer ?
 - Modalités d'usage.
 - Quels seraient les freins à l'adoption de nouvelles solutions ?
 - Taille et maturité du marché (marché global aujourd'hui et à terme, profits associés, « drivers » de croissance...);
 - Segmentation (donner des idées) ;
 - Profits : produits / services / solutions, prix, volumes, structure des coûts... ;
 - Paramètres d'évolution du marché dans le temps.
- **Chaîne de valeur - décisions**
 - Cartographie des acteurs en présence ;
 - Processus de décision et décisionnaires : Qui utilise, qui achète, qui fait le choix, qui influence le choix ?

- Qui paie ?
- Qu'est-ce qui détermine les besoins ?
- Comment sont évaluées les alternatives ?
- **Concurrence**
 - Tendances évolution acteurs majeurs ;
 - Nouveaux entrants (actuels et potentiels) ;
 - Partenaires potentiels.
- **Barrières à l'entrée**
 - Propriété intellectuelle ;
 - Réglementaire ;
 - Distribution / accès aux canaux ;
 - Investissement nécessaire pour lancer la technologie.

Méthodologie attendue de la part du prestataire :

- **Étude documentaire** (documents ou études déjà existants, sources externes) ;
- **Étude terrain** (interviews avec des leaders d'opinion) et dans quels domaines.

Modalités d'interaction avec le prestataire, par exemple :

- Le prestataire s'engage à partager le guide d'entretiens ;
- Le prestataire s'engage à partager la liste des acteurs à interviewer ;
- Fournir au prestataire les documents nécessaires pour la réalisation de l'étude ;
- Se rendre disponible pour assister le prestataire lors de la réalisation de l'étude.

Aspects administratifs de la recherche de prestataire :

- Prévoir les délais d'interaction : date limite de réponse au cahier des charges, date de réponses aux propositions reçues ;
- Préciser les éléments attendus dans la réponse :
 - Présentation du prestataire, son expertise dans le domaine étudié ;
 - Proposition technique (avec livrables détaillés), financière (avec détail des honoraires journaliers et les nombres de jours) et calendrier (avec étapes-clés). Formats acceptés (PDF, Word ou PowerPoint, etc.) ;
 - Propositions éventuelles de réorientation du cahier des charges.
- Donner un contact et une date limite de réponse à l'appel d'offres.

A.5.2 | Approche technologique : les TRL

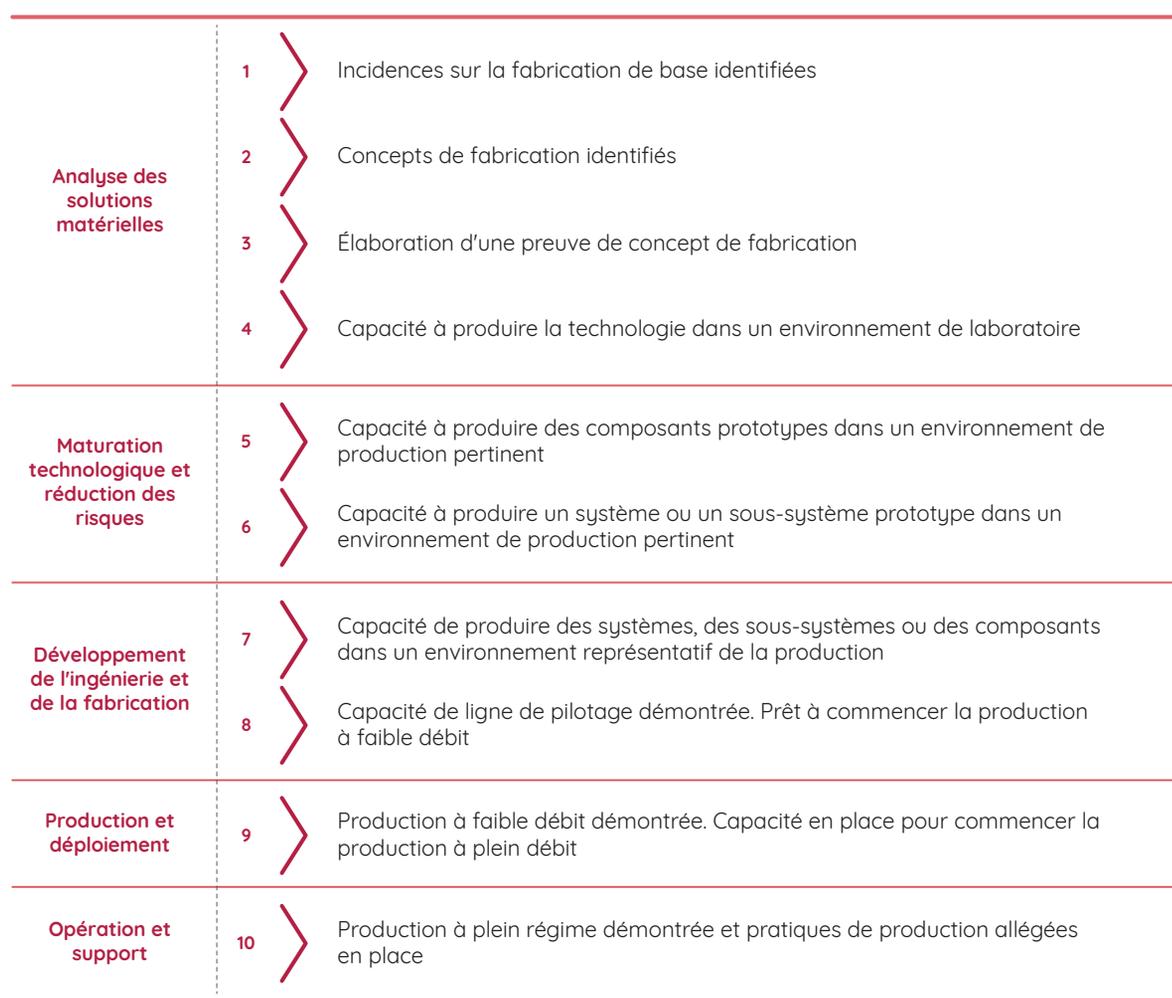
Les Technology Readiness Level ou TRL forment une échelle d'évaluation du degré de maturité atteint par une technologie. Cette échelle a été imaginée par la Nasa en vue de gérer le risque technologique de ses programmes.

Elle comporte 9 niveaux et est utilisée dans de nombreux domaines, en particulier dans les milieux académiques en vue de qualifier le niveau de maturité des résultats de recherche, et a connu différentes adaptations.

Le MRL (Manufacturing Readiness Level) où Niveau de Préparation à la Fabrication est une mesure élaborée par le Département de la défense des États-Unis (DOD) pour évaluer la maturité de la préparation à la fabrication, semblable à la façon dont les TRL sont utilisés pour la préparation à la technologie. Ils peuvent être utilisés dans des évaluations générales de l'industrie ou pour une application plus spécifique dans l'évaluation des capacités de fournisseurs potentiels.

Les MRL sont des mesures quantitatives utilisées pour évaluer la maturité d'une technologie, d'un composant ou d'un système donné du point de vue de la fabrication. Ils sont utilisés pour fournir aux décideurs à tous les niveaux une compréhension commune de la maturité relative et des risques associés aux technologies de fabrication, aux produits et aux processus considérés. L'identification et la gestion des risques liés à la fabrication doivent commencer dès les premiers stades de développement technologique et se poursuivre à chaque étape du cycle de vie d'un programme.

LE « MANUFACTURING READINESS LEVEL », UNE DÉCLINAISON DE L'ÉCHELLE TRL



A.5.3 | Propriété intellectuelle

Référence de bases de données

En France, l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) est l'institution de référence en matière de propriété intellectuelle. Il propose des outils, informations, et méthodes incontournables.

<https://www.inpi.fr/fr>

Marques

- Base Marques INPI (France et International) <http://bases-marques.inpi.fr/>
- Base Marques Europe - TM VIEW <https://www.tmdn.org/tmview/welcome>

Dessins ou Modèles

- Base Modèles INPI (France et International) <http://bases-modeles.inpi.fr/>
- Base Modèles (Union Européenne) <https://euipo.europa.eu/ohimportal/fr/designs>

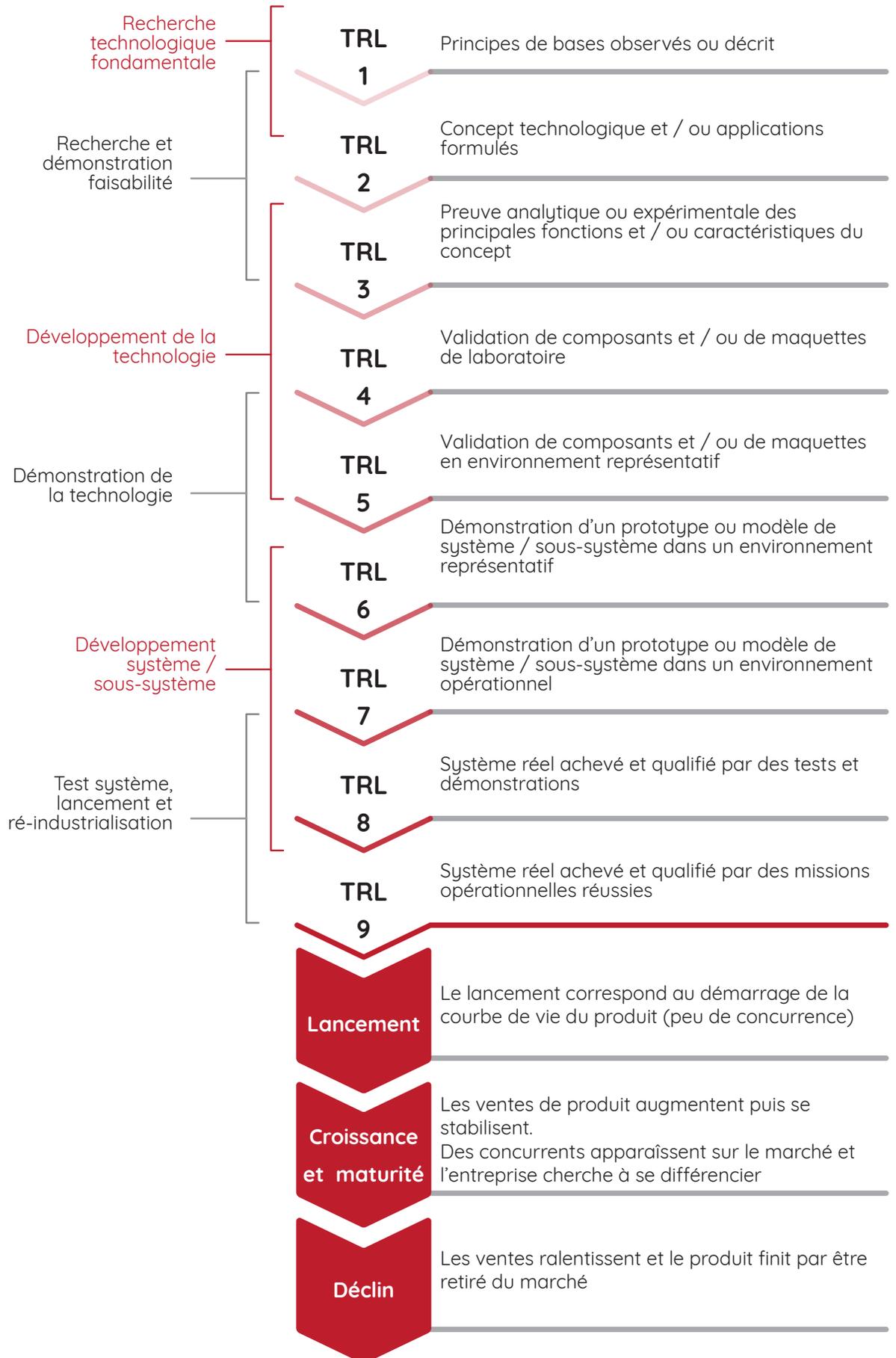
Brevets d'invention

- Esp@cenet France <http://fr.espacenet.com/>
- Esp@cenet Monde <http://worldwide.espacenet.com/>
- Classification Internationale des Brevets <https://www.wipo.int/classifications/ipc/fr>
- Google Patents <https://patents.google.com/>
- Base des brevets France du 19ème siècle <http://bases-brevets19e.inpi.fr/>
- Registre français des brevets <https://bases-brevets.inpi.fr/fr/accueil.html>
- Registre européen des brevets <https://register.epo.org/regviewer>
- Patentscope <http://patentscope.wipo.int/>
- Office américain des brevets <http://www.uspto.gov/>
- Office japonais des brevets <http://www.jpo.go.jp/>
- Office chinois des brevets <http://english.sipo.gov.cn/>

Autres bases PI

- Base Jurisprudences France <http://base-jurisprudence.inpi.fr/cindocwebjsp/>
- Immatriculation RCS - Infogreffe <https://www.infogreffe.fr/>
- Noms de domaine - Gandi <http://www.gandi.net>
- Appellations d'origine - INAO <http://www.inao.gouv.fr/>

LIENS ENTRE LES TRL ET LES ENJEUX DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE



VEILLE TECHNOLOGIQUE ET CONCURRENTIELLE

Rechercher des solutions existantes, disponibles dans le domaine public, vérifier si la voie n'est pas stérile

Effectuer des recherches dans les bases de données de PI

Faisabilité juridique : éviter d'être contrefacteur

Vérifier la liberté d'exploitation avant d'engager des moyens humains et financiers

Constituer des preuves des dates de création ou de l'avancement des recherches

Déposer des enveloppes Soleau, utiliser des cahiers de laboratoire

Préserver les possibilités d'approbation tant que le mode de protection n'est pas défini

Ne pas divulguer/publier les créations
Signer des accords de confidentialité pour encadrer les relations avec les partenaires

Choisir le mode de protection de la création (selon les caractéristiques de la création et des segments de marché visés, le potentiel)

Utiliser des titres de PI (brevet, marque, dessin et modèle), ou garder le secret, ou diffuser sans protéger (analyser les risques)

Élaborer la protection de la création (aspects techniques, identité commerciales, design)

Préparer et déposer les demandes de titre PI (attention : la rédaction du dépôt fixe l'étendue des droits)

Étendre la protection à l'étranger

Choisir les territoires pertinents et déposer les demandes dans le délai de priorité

Valoriser le patrimoine immatériel (connaissances, savoir-faire, titre de PI : Brevet, marque...)

Le lancement correspond au démarrage de la courbe de vie du produit (peu de concurrence)

Maintenir la protection

Maintenir les titres de PI en vigueur (annuités, renouvellements)

Lutter contre la contrefaçon

En cas de contrefaçon : assigner en justice ou transiger

Valider la pertinence des titres de PI

Maintenir les titres PI en vigueur ou les abandonner au domaine public

Détecter les concurrents

A.5.4 | Financement des Start-up : Cadre réglementaire des aides publiques

Les financements, notamment publics, relèvent de régimes réglementaires européens qui cadrent les critères d'éligibilité des entreprises et certaines modalités d'attribution.

Ces régimes ont des impacts fiscaux sur les sociétés : tout financement s'accompagne d'une convention qui en précise le cadre. Il revient à l'entreprise de vérifier que le financement est bien compatible avec sa situation fiscale, notamment dans le cadre du règlement de minimis.

Règle de minimis :

→ <https://www.creerentreprise.fr/regle-de-minimis-aides-entreprises-concernees/>

Jeunes pousses :

→ http://www.fse.gouv.fr/sites/default/files/widget/document/regime_exempte_sa40453_aides_en_faveur_des_pme_adopte_sur_la_base_du_reglement_ue_0.pdf

Recherche, Développement et Innovation :

→ <https://www.capedigital.com/wp-content/uploads/2018/03/regime-cadre-exempt-de-notification-n-sa-40391-relatif-aux-aides--la-recherche-au-dveloppement-et--l-innovation-rdi-pour-la-priode-2014-2020-2.pdf>

A.5.5 | Exemple de Persona

Selon la définition de Wikipedia, dans les champs de la conception centrée sur l'utilisateur ou du marketing, un Persona est une personne fictive dotée d'attributs et de caractéristiques sociales et psychologiques et qui représente un groupe cible.

Lors de la construction du persona, cette personne fictive se voit assigner une série d'attributs qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les caractéristiques du groupe cible. Grâce à ces caractéristiques, les équipes de conception (designers) créent des scénarios d'utilisation d'un produit ou d'un service tandis que les équipes commerciales définissent une stratégie de positionnement, de promotion ou de distribution de ce même produit ou service.

UN EXEMPLE DE PERSONA

TYPE DE DEMANDEUR :

Porteur de projets / Jules



QUI EST-IL ?

Jules est ingénieur INRIA depuis plusieurs années ; il est reconnu pour ses compétences techniques et côtoie les meilleurs français/européens dans son équipe de recherche.

Son équipe répond à des problématiques d'entreprises et a développé un produit de qualité techniquement.

Il souhaite plus d'indépendance et de responsabilité ; il souhaite faire fructifier ses travaux. Il se lance dans l'entrepreneuriat. Il peut aussi être en fin de contrat (très fréquent chez INRIA) et l'entrepreneuriat est identifié comme suite.

QUELLE EST SA VIE ?

30/35 ans, urbain, il évolue dans un milieu très technique : semaine et week-end. Il est très reconnu dans ce milieu-là.

Il est très communautaire ; il passe du temps avec ses potes/pairs dans des pubs ou des fab lab.

SES COMPORTEMENTS, USAGES, HABITUDES

Très à l'affût de l'innovation et à la pointe sur l'expertise de son domaine de prédilection. Peu enclin à la remise en cause et assez éloigné du monde du Business.

SES PROBLÈMES, BESOINS

Trouver du financement pour finaliser ses développements techniques et embaucher 3 ingénieurs supplémentaires (ils sont déjà 5 tech)

Savoir différencier la performance tech et la réponse à un besoin client.

SES MOTIVATIONS, OBJECTIFS

La reconnaissance de ses compétences et de la valeur de ses travaux

L'émulation avec des pairs

Très idéologique dans ses valeurs

SES FREINS, CONTRAINTES

Son environnement familial : pourquoi quitter INRIA (son prestige & son confort) pour le risque de l'entrepreneuriat.

Un environnement pro de non business men/women : ne pas mélanger expérimentation et contrat de vente, Budget

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Stéphane Rochon.

RÉDACTEURS :

Marie Catoire, Stéphane Rochon, Laurent-Pierre Gilliard, Gaétan Gilbert, Thierry Ulmet, Alexandre Bertin, Martine Espiet, Paul-Antoine Evain, Jean-François Laplume, Nicolas Abgrall, Jérémy Maduro, Marie-Laure de Bruc Mazoyer, Maël Leborgne, Benoit Bougeard, Anne-Charlotte Reix, Perrine Laquèche, Lydie Pilorget, Karine Martin, Newsroom 365.

PHOTOS :

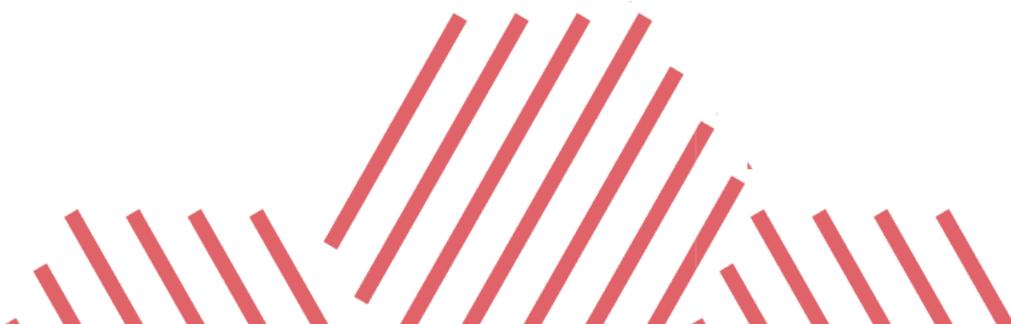
Alban Gilbert, TreeFrog Therapeutics, Olivier Ezratty, Thomas Malaval, Françoise Roch, Région Nouvelle-Aquitaine, Findtruck, Samboat, Olikrom, Diego PH - Unsplash, Olivier Ouadah - Covivio, Randall Meng - Unsplash, Wikimedia - NASA Human Space Flight Gallery



Le Guide Unitec est soumis à la licence « Licence publique Creative Commons Attribution - Utilisation non commerciale - dans les mêmes conditions - 4.0 International ».

La licence est accessible sur le lien suivant :

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.fr>





| NOS PARTENAIRES |



9 782957 176601

49,00 €